جامعـة العلـوم الماليـة والمصرفيـة

University of Banking and Financial Science

دور التقييم الذاتي المركزي في تحقيق الرضا الوظيفي في شركات الطيران الأردنية

The Role of Core – Self - Evaluation in Achieving Job Satisfaction of the Jordanian Airlines

أطروحة دكتوراة

مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال

كلية العلوم المالية والمصرفية

جامعة العلوم المالية والمصرفية

إعداد

عادل محمود الصقور

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد الطراونة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في تخصص إدارة الأعمال

2010 م

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة العلوم المالية والمصرفية

برنامج الدكتوراه / قسم إدارة أعمال

التاريخ: 2010/6/28

قرار لجنة المنـــاقشة

اجتمعت اللجنة المكلفة بمناقشة أطروحة الدكتوراه للطالب **عادل محمود الصقور** مـن كليـة العلوم المالية والمصرفية – **تخصص / إدارة أعمال** اليـوم الأثنـين الموافـق **2010/6/28** الساعة الواحدة ظهراً **برئاسة الأستاذ الدكتور خالد أمين عبدالله / عميد كلية العلوم الماليـة والمصرفية** وحضور أعضاء اللجنة السادة:

1. أ.د. محمد أحمد الطراونة مشرفاً رئيساً
2. أ.د. خالد أمين عبدالله رئيساً
3. أ.د. أمل حمد الفرحان عضواً
4. أ.د. زكي جواد الصرّاف عضواً

وبعد المداولـــة، توصي اللجنة بنتيجة:

....

....

اعتماد أعضاء اللجنة:

1. أ.د. محمد أحمد الطراونة ....
2. أ.د. أمل حمد الفرحان ....
3. أ.د. زكي جواد الصرّاف ....

....

أ.د. خالد أمين عبدالله

رئيس اللجنة

التفويض

أنا عادل محمود الصقور

أفوض جامعة العلوم المالية والمصرفية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الإسم: عادل الصقور

التوقيع: عادل الصقور

التاريخ: ١٨/٦/٢٠١٠

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير الخلق سيد البشر سيدنا محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه وسلم أجمعين.

بعد شكر الله عز وجل يطيب لي أن أتوجه بالشكر والعرفان إلى جامعة العلوم المالية والمصرفية التي منحتني فرصة الالتحاق بهذا البرنامج، كما أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي، والمشرف على هذه الأطروحة عطوفة الأستاذ الدكتور محمد الطراونة رئيس الجامعة، والذي كان لتوجيهاته وإرشاداته الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة ممثلة بالأساتذة الأستاذ الدكتور خالد أمين عبدالله، والأستاذة الدكتورة أمل الفرحان، والأستاذ الدكتور زكي جواد الصراف.

ولا يسعني إلا أن أقدم الشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاح هذه الأطروحة من مدراء الشركات الأردنية العاملة في مجال خدمات الطيران والزملاء في قسم إدارة الأعمال في جامعة العلوم المالية والمصرفية الذين ساهموا في مناقشة هذه الأطروحة.

وجزاهم الله خير الجزاء.

الباحث

الإهداء

إلى روح والديّ الطاهرتين

داعياً رب ارحمهما كما ربياني صغيراً

إلى رفيقة الدرب،،، الزوجة الحبيبة الغالية لتشجيعها ودعمها المتواصل

إلى فلذات كبدي... أبنائي وبناتي الأحباء

حسام، ووسن، وسامر، وولاء ، ووئام ، وسدين

أهدي هذا الإنجاز المتواضع

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

دور التقييم الذاتي المركزي في تحقيق الرضا الوظيفي في شركات الطيران الأردنية

الملخص

إن صناعة الطيران تعتبرمن أغلى الصناعات، لأن هذه الصناعة تتسع وتتطور بشكل سريع ومتنوع بالرغم من وجود مستويات عالية من دوران العمل، وانتقال القوى العاملة، وتقلب ولاء الزبائن الذين يصعب كسب ثقتهم. وتهدف الدراسة للبحث في بيئة العمل، وإحلال العاملين، ورضى العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة من شركات الطيران الأردنية الثلاثة وهي (الملكية الأردنية، والأجنحة العربية، والأردنية للطيران) وقد شملت الدراسة (400) موظف من مختلف المستويات الإدارية وحملة الشهادات العلمية والخبرات والمسؤوليات.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تحتوي على ثلاثة أجزاء: (1) مجموعة الأسئلة التي تحتوي المعلومات الديموغرافية والتي تقيس خصائص عينة الدراسة. (2) فقرات تقيس مستوى التقييم الذاتي المركزي. (3) فقرات تقيس المناخ التنظيمي.

أخيراً تستند الدراسة البحث في عمليات ربط الأفكار الداخلية للتقييم الذاتي ومخرجاتها التي تتضمن الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، بالإضافة للعوامل البيئية الخارجية والتمكين، والمناخ التنظيمي كعوامل وسيطة.

تم إستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية لاختبار الفرضيات وكان من أهم نتائجها التي توصلت إليها الدراسة. (1) وجود أثر ذي دلالة احصائية للتقييم الذاتي المركزي (احترام الذات، الحالة العصبية، السيطرة الذاتية والكفاءة الذاتية) على الرضى الوظيفي فقد دعمت الفرضية من البيانات التي تم جمعها، وتم قبول الفرضية. (2) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بين كل من التقييم الذاتي المركزي والرضى الوظيفي ودل على ذلك البيانات التي تم جمعها، وتم قبول الفرضية.

The Role of Core – Self - Evaluation in Achieving Job Satisfaction of the Jordanian Airlines

Abstract

The Airline industry is an already expanding industry and continues to grow and diversify. Airline services are regarded to have high level of employee turnover, causing transient workforce and high levels of transient costumers, whose loyalty is difficult to gain.

This study aimed at investigating the work place environment, employee disposition, and employee satisfaction. Its population consists of three Jordanian Airlines (Royal Jordanian, Arab Wings , and Jordanian Airlines) whose base origin is in Amman .

A Sample of 400 employees was selected from different managerial levels, and varying degrees of education, experience and responsibility.

A questionnaire was designed consisting of three parts (1) Demographic variables which measure the sample characteristics. (2) Items that measure the level of care –self evolution. (3) Items that measure the organizational climate.

The study tried to investigate the process by which the internal concept of Core-Self – Evaluation is linked to the outcomes including job-satisfaction and/or organizational commitment ,by including two external environmental factors: empowerment and organizational climate as potential mediators.

This study used various statistical methods in hypotheses testing. The main conclusions were that Core – Self - Evaluation (Neuroticism, Self Esteem locus of control, and Self Efficiency) have positive relationship with job satisfaction, as supported by the data; organizational climate will mediate the relationship between Core – Self Evaluation and Job Satisfaction as supported also by the data analysis.

الفصل الأول

الإطار العام

1-1 مقدمة

تواجه المؤسسات في القرن الحالي العديد من التحديات والضغوط التي فرضتها المنافسة العالمية والعولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة والمتسارعة لزيادة حدة التنافس والتغير في سلوك العاملين والمستهلكين ومتلقي الخدمة. دفعت هذه التحديات المنظمات الى تبني وطرح مفاهيم متطورة للتعامل مع منظومة العمل الاداري وذلك لتعزيز قدراتها التنافسية وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها.

يعتبر مفهوم التقييم الذاتي Self Evaluation والتمكين Empowerment من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً متزايداً في أغلب المؤسسات وذلك لرفع كفاءة الادارة وفاعليتها وتطوير الموارد البشرية لقياس الرضا الوظيفي لدى الافراد والحكم على الانتاجية والجودة من خلال ذلك.

فالتمكين مفهوم بدأ طرحه في ثمانينيات القرن الماضي، والآن وبعد اكثر من عقدين من الأبحاث والدراسات يعتبر التمكين من أهم أساليب تعزيز الانتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين (دغيمات، 2008). وقد بدأ انتشار مفهوم التمكين لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات، حيث يعتبر التمكين من أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة. ويعرف (مصطفى،2009) المفهوم " بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار"، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه، اذ يتضمن التمكين ليس فقط حرية المرؤوس في اختيار سبل تنفيذ المهام المخططة لارضاء العملاء ولبلوغ أهداف المنظمة بل أيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات، وللتمكين صورة أخرى فيها تنقل السيطرة على اداء الموظف من مشرفه الى الموظف كما يتضمن التمكين أيضا الترحيب بالابتكارات وحفز الصف الثاني عليها.

تهدف شركات الطيران الاردنية من خلال البحث في دور كل من التقييم الذاتي المركزي والتمكين والبيئة المؤسسية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين في

شركات الطيران الاردنية ومدى قدرتها على تحسين مستوى الانتاجية وجودة الخدمات المقدمة للمسافرين على متنها.

ومن جهة نظر الشقاوي (2002) يمكن ارجاع جذور نظرية تمكين العاملين الى جانب افكار مدرسة العلاقات الانسانية التي برزت الى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الانساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الادارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي Taylor في الولايات المتحدة الامريكية، في نهايات القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين. كما ان نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم واشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الانسانية فيما عرف بمشاركة العاملين Employee Participation في الخمسينيات والستينيات من القرن الميلادي الماضي.

كما أن عملية التقييم الذاتي تعتبر أحد أهم أشكال التمكين، ويمكن تعريفه على أنه التقييم الذي يجريه الشخص لقدراته، وقيمته الكلية، فقد قام بوصفها كل من (Locke and Durhan,1997) من خلال التعبير عنها في أربعة عوامل شخصية وهي (احترام الذات Self esteem)، والحالة العصبية (Emotional stability, neurotism)، والسيطرة الذاتية (Locus of control)، والكفاءة الذاتية (Generalized Self Efficacy) اضافة الى ذلك فقد حازت هذه الظاهرة (Core- Self –evaluation) التقييم الذاتي والتي قدمها كل من (Judge, Lucile and Durham,1997) من جهة اخرى فقد ارتبط الاهتمام بالتقييم الذاتي المركزي بالرضا الوظيفي ليس فقط كعامل تنظيمي بل كمتنبئ مستقبلي للاداء المنظمي. كما ارتبط الرضا الوظيفي بالالتزام المؤسسي والتدريب، (Knoop,1995), (Lam & zhang,2003),(Rayton,2006),(Silvar,2006). (Sasser & ورضا العميل ، والتفويض(Scehlesinger 1997) .

إن الالتزام المؤسسي من قبل الموظفين ذو أهمية بالغة لمؤسسات الخدمات حيث ان الموظفين هم احد الموجودات المهمة لمقدمي الخدمات حيث ارتبط الالتزام المؤسسي ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي وتم تفسير هذه العلاقة بحيث على الموظف ان يكون راضيا اولا عن وظيفته وذلك قبل ان يستطيع ان يلتزم للمؤسسة، ناهيك عن أن الالتزام المؤسسي في توفير بيئة تثري التمكين الاداري له الاثر في تعزيز الرضا لدى العاملين.

2-1 مشكلة الدراسة واسئلتها:

على الرغم من أن قطاع الطيران في الاردن من القطاعات الرائدة في منطقة الشرق الاوسط ولها مكانة عالية ومرموقة بين شركات الطيران العالمية وما لها من قدرات في دعم الاقتصاد الاردني والسياحة وخصوصا الى مناطق أوربا وأمريكا بعد أن تم اكتشاف مناطق سياحية ودينية ومسيحية مثل مناطق المغطس. إلا أن هذه الشركات أصبحت تواجه مصاعب وتحديات المنافسة من قبل شركات الطيران الاخرى وزيادة اسعار النفط العالمية التي أثرت تأثيرا كبيرا على الملكية الاردنية خصوصا في حصتها السوقية وذلك من خلال ظهور شركتي الاجنحة العربية والاردنية للطيران في مجال المنافسة المحلية وليست فقط الدولية.

ان اعتبار عملية التمكين وما تحققه من رضا وظيفي لدى العاملين في هذه الشركات لم تعد في جوهرها علاقة متكاملة الاجزاء نظرا الى ان قوة تلك العلاقة أصبحت وبالشكل الصريح تتأثر بتقييم الافراد العاملين لذاتهم ومدى التزام المؤسسة بمفهوم التمكين وما يؤديه ذلك الى التزام الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها بالرغم من الدراسات المتعددة التي تناولت العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي Job satisfaction والتقييم الذاتي Core – self – evaluation الا انه مازال هنالك عدم وضوح في الفهم لعملية ربط العلاقة بين المتغيرات كما جاءت هذه الدراسة لحل مشكلة بعض الثغرات في دراسة العلاقة المحتملة بين (CSE) والالتزام المؤسسي Organizational Commitment ويرى الباحث ان هنالك عاملين لهما أهمية خاصة في صناعة الخدمات هما تفويض السلطة والمناخ التنظيمي.

ونظرا الى أن عملية التمكين في معظم المؤسسات الخدمية الحكومية العامة والخاصة لم تتنبه الى هذه العلاقة المتبادلة التأثير بين مفهوم التمكين كممارسة ادارية والتقييم الذاتي كممارسة فردية للفرد، ومستوى الالتزام المؤسسي كممارسة او بيئة مؤسسية تؤدي الى وجود الارض الخصبة لجني تلك الآثار الايجابية للتمكين، في تحقيق رضا لدى العاملين وما يؤديه ذلك الى رفع مستوى أداء وكفاءة المنظمة من خلال رفع مستوى اداء افرادها، من هذه الزاوية أصبح من الملح عدم تجاهل تلك العلاقة الديناميكية فيما بين المفاهيم الثلاثة وما تحدثه من أثر على الرضا لدى العاملين.

هنالك بعض التساؤلات الجديرة بالبحث لإيجاد إجابات لها:

1- ما مدى استخدام شركات الطيران الاردنية لكل من التقييم الذاتي والتمكين كأداة للوصول الى الرضا الوظيفي؟

2- هل يوجد علاقة بين التقييم الذاتي المركزي والرضا الوظيفي لدى موظف شركات الطيران الاردنية؟

3- هل يوجد علاقة بين احترام الذات والرضا الوظيفي لدى موظف شركات الطيران الاردنية؟

4- هل يوجد علاقة بين الحالة العصبية والرضا الوظيفي لدى موظف شركات الطيران الاردنية؟

5- هل يوجد علاقة بين السيطرة الذاتية والرضا الوظيفي لدى موظف شركات الطيران الاردنية؟

6- هل يوجد علاقة بين الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي لدى موظف شركات الطيران الاردنية؟

7- هل يوجد علاقة ذات دلالة للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى موظف شركات الطيران الاردنية؟

8- هل يوجد علاقة ذات دلالة لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي لدى موظف شركات الطيران الاردنية؟

9- هل يوجد علاقة ذات دلالة للانتماء التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى موظف شركات الطيران؟

1-3 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من كون التمكين ا.لإداري يعتبر أحد أهم المفاهيم ذات العلاقة بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، إضافة إلى كونه من المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً في علم ا.لإدارة والتي تعاني من قلة الدراسات التي تتناول مفهوم التمكين وأثره على بيئة المنظمة على مستوى ا.لأردن والدول العربية (الفياض، 2005)، حيث أن التمكين يتيح للمنظمة

الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق زيادتها.

تستمد هذه الدراسة أهميتها التي تتمتع بها شركات الطيران الأردنية بإعتبارها من أهم الشركات الأردنية لما لها من آثار جمة على الإقتصاد الوطني من خلال العوائد على عمليات النقل الجوي والسياحي إضافة إلى ترويج الأردن سياحياً مما يسهم في دعم القطاع السياحي ككل.

ونظراً لطبيعة عمل شركات الطيران الأردنية التي ترتكز على خدمة العملاء، علماً بأن الفرد العامل في تقديم الخدمة هو جوهر تلك الخدمة المقدمة وأداءه بلا شك يتأثر بمدى الرضا الوظيفي لديه، أصبح من الملح تقييم هذا الرضا من أبواب مختلفة، جاءت هذه الدراسة لربطه بمستوى التمكين ومدى تأثره بعملية التقييم الذاتي المركزي ومستوى الإلتزام المؤسسي لمفهوم التمكين.

معظم الدراسات العربية تركز على أثر التمكين في الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، بينما تتناول هذه الدراسة بحث مفهوم التمكين بالشكل التنظيمي من خلال تفاعل الأفراد وممارساتهم الفردية من خلال التقييم الذاتي المركزي والممارسة المؤسسية من خلال الالتزام المؤسسي بمفهوم التمكين في شركات الطيران الأردنية وهو من المواضيع المحدودة التغطية من قبل الدراسات العربية بشكل عام.

تفيد النتائج والتوصيات المتوقعة للبحث في إمداد المسؤولين في قطاع النقل الجوي الأردني بالتوجهات التي تساعدهم على رسم سياسات الموارد البشرية، والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات التي يعملون معها في محاولة للفت أنظار القائمين على إدارة منظمات قطاع النقل الجوي إلى أهمية مدخل تمكين العاملين والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق بيئة تنظيمية تتسم بالكفاءة والفاعلية على الصعيدين الفردي والتنظيمي لمنظمات قطاع النقل الجوي.

1-4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أدب التفويض الإداري، والبيئة المؤسسية ومتغير مؤسسي هام وهو الإلتزام المؤسسي Organizational commitment وما مدى قدرة التقييم الذاتي المركزي (CSE) بالتنبؤ بمستوى التزام الموظف لمؤسسته؟ وهذا من العوامل المهمة للدراسة لأن الالتزام الوظيفي يرتبط بالمتغيرات المؤسسية المهمة الأخرى، مثل الرضا الوظيفي، والدوران الوظيفي (Gaerther, 1999) كما هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة وهي:

- ما مدى ممارسة مفهوم التفويض في إدارات شركات الطيران الأردنية لدى المدراء التنفيذيين؟
- ما هو مستوى الإنتماء الوظيفي في شركات الطيران الأردنية؟
- ما هي الممارسات الفردية التي يقوم بها الموظفون في شركات الطيران الأردنية خلال عملية التقييم الذاتي؟
- ما هي العلاقة بين عملية التقييم الذاتي والرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات الطيران الأردنية؟
- ما أثر المناخ التنظيمي في شركات الطيران الأردنية على قوة العلاقة بين التقييم الذاتي والرضا الوظيفي؟

1-5 حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة بما يلي:

1- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على شركات الطيران الأردنية في الأردن (الملكية الأردنية، الأجنحة العربية، الأردنية للطيران)، والتي وافقت على إعطاء الباحث فرصة للبحث وتوزيع إستبانة الدراسة على موظفيها، واستعدادها لتوفير البيانات اللازمة للباحث.

2- **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات خلال الفترة ما بين شهري Dec – Sep 2009.

3- **الحدود البشرية:** رأى الباحث في هذه الدراسة الاختلاف والتنوع في مفردات مجتمع الدراسة وذلك للضرورة العلمية من ناحية الدقة في النتائج وإمكانية تعميم النتائج المتأتية من الدراسة.

4- **الحدود المنهجية** : تحدد درجة موضوعية ودقة استجابات المبحوثين حول أسئلة الدراسة في الإستبانة دقة النتائج وإمكانية تعميم النتائج، فقد اعتمد الباحث على بعض الدراسات الأجنبية والمواقع الإلكترونية المتوفرة على شبكة الانترنت بهدف الاطلاع وإثراء الموضوع في هذه الدراسات.

1-6 مصطلحات الدراسة

ضمن الباحث في دراسته مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي لا يستطيع أي باحث الاستغناء عن معرفتها وذلك لأهميتها لفهم هذه الدراسة وأيضاً هي بمثابة العناصر البنائية للدراسة من أجل تحقيق وتأكيد الفهم بين الباحث ومجتمع الدراسة.

1- التقييم الذاتي المركزي Core Self – Evaluation

تقدير الفرد لنفسه / كيف يراها ؟ وكيف ينظر إلى إمكانياته وطموحاته؟ وكيف يوازن بين تلك الإمكانيات وتلك الطموحات؟ من هنا تتشكل لدى الفرد مجموعة من الأحاسيس والمشاعر والاتجاهات نحو "نفسه" أو نحو ذاته. وهل يشعر الشخص "بالدونية" أو النقص تجاه نفسه فإن كانت هذه نظرته فسيصاب بـ "الإحباط" و " الانتكاسة" ، فعندما تكون الروح المعنوية لديه في حدود متدنية فهذا يقلل قدرة الشخص على العطاء أو الانتاجية، ولكن عندما يشعر الشخص بنظرته الإيجابية لنفسه تجد أن معاني الاحترام تتجسد بثقته بنفسه مما يشعره بالراحة والطمأنينة ويحصل لديه الأمن النفسي وبالتالي القدرة على العطاء والانجاز وهما يقودانه "الإحترام الذات" أو "التقدير الذاتي" فالتقدير الذاتي يعطي الشخص دفعة إيجابية قوية جداً نحو العطاء والإنجاز ويزرع في العاملين الثقة بالنفس والشعور بالنجاح، ويثبت الأشخاص في المواقف الصعبة.

2- احترام الذات Self Esteem:

احترام الذات له عدة دعائم و هذه تعتبر ركائز أساسية و هي: رؤية الذات، حب الذات، والثقة بالنفس. والتوازن الجيد بين هذه الدعائم ضروري للوصول لإحترام ذاتي متوازن فمثلاً حب الذات يمكن الفرد من المحافظة على احترام نفسه مهما جرى، ومن الإصغاء لحاجاته وتطلعاته، الأمر الذي يسهل عليه إمكانية تكوين رؤية إيجابية عن ذاته و عن قدراته الشخصية" فلا بد أن تنعكس إيجاباً على مستقبله و هذه الرؤية تؤثر بدورها بشكل إيجابي في ثقته بنفسه إذ تدفعه للتصرف دون خشية متطرفة من الفشل ومن حكم الآخرين .

3- الكفاءة الذاتية Self –efficacy :

فهي من المفاهيم المهمة في تفسير الذات، ظهر هذا المفهوم على يد العالم الأمريكي (Albert) عندما وضع حدوداً وأبعاداً لهذا المفهوم وقال أن الكفاءة الذاتية تمثل جانباً مهماً من نظرية التعليم الاجتماعي فهي تحدد سلوك الأفراد، وفيها مزايا معرفية Conitive Mirrors تعكس مدى قدرة الفرد على التحكم في أفعاله، وأعماله الشخصية، فالأفراد الذين لديهم إحساس مرتفع من الكفاءة الذاتية يكونون أكثر فاعلية، وقدرة على مواجهة تحديات بيئية، واتخاذ قرارات ووضع أهداف مستقبلية ذات مستوى عال، بينما الأفراد الذين لديهم ضعف في الكفاءة الذاتية تجد أن لديهم اكتئاباً، عجزاً، وقلقاً، وتشاؤماً، وانخفاضاً في التقدير الذاتي.

كما يؤكد (فتحي الزيات، 2001، ص 505) أن الكفاءة الذاتية لها قيمة تنبؤية تفوق نتائجها المتوقعة (السلوك) المعرفة والمهارة التي يملكها الفرد. ويذكر أيضاً عاملاً أساسياً للنجاح أو الفشل في الحياة، فهي تعتبر أهم ميكانيزمات القوى الشخصية، فهي قدرة الفرد على التخطيط، وممارسة السلوك الفعال الذي يحقق النتائج المرغوبة في موقف ما والتحكم بالأحداث. والمواقف المؤثرة في الشخص، وإصدار التوقعات الصحيحة عن قدرته في القيام بمهامه، ونشاطاته ، والتنبؤ بالجهد المطلوب لكل عمل بشكل دقيق والمثابرة لأنها العمل بالطريقة المثلى (محمد السيد، 1998).

4- الرضى الوظيفي Job Satisfaction: هو عملية تجميع للظروف و الأحوال الفسيولوجية والنفسية والبيئية التي تحيط ببيئة الموظف وزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله ينطق بكلمات تشعره بالسعادة، فالرضا لدى الفرد عن وظيفته يؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاية

الانتاجية ويقبل على وظيفته أو مهنته في همه ونشاط ويكون سعيداً بها، فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من عوائد مادية ومعنوية، كما أن الرضا هو حالة تكامل نفسية الفرد مع وظيفته ومدى استغلال العامل لقدراته وميوله، ومدى تحقيق طموحه من خلال العمل الذي يقوم به وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته النفسية والشخصية. علماً بأن هنالك عوامل مؤثرة في رضا الأفراد عن وظائفهم، فمنها ما يتعلق بذات الفرد نفسه، أو بالتنظيم، أو بيئة العمل أو بنوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي فالأعمال المتنوعة ترفع من مستوى الرضا كما أن الفروض المحيطة مثل الإضاءة، التهوية الأجهزة والأدوات، وحجم الإدارة وكم العمل يتناسب شكل طردي مع الرضا.

5- الحالة العصبية (Neuroticism) وهي ترتبط بالنظرة السلبية للشخص لنفسه والشخص Neurotic وهو الشخص المفرط في القلق والعصبية وهو يكون خجولاً، ليس له ثقة بنفسه، لديه مستوى عالي من تأنيب الضمير، ولديه خوف من المواقف المفاجئة والأوضاع والبيئات الجديدة كما أن الأفراد الذين ليس لديهم اسقرار عاطفي يكون الرضا لديهم منخفضاً لأنفسهم ولما يقومون به من عمل (Clark & Watson, 1991).

6- السيطرة الذاتية Locus of Control وهي قدرة الأشخاص في السيطرة على الأحداث والمخرجات التي تظهر في حياتهم أو الاعتقاد لدى الشخص بأنه لا يستطيع السيطرة على الأحداث التي تمر عليه في حياته وعمله لأن البيئة هي التي تتحكم بهذه الأحداث، فإن الأشخاص الذين لديهم External locus of control يتجهون بقوة لأن يكونوا أكثر رضا عما يقومون به من غيرهم لأنهم يشعرون بمقدرتهم السيطرة على الأحداث التي تظهر في حياتهم كما يقول (Judge, locker, Durham, & Kluger, 1998).

7- التمكين الإداري: وهو عملية منح وإعطاء العاملين سلطة أوسع في ممارسة عملهم والرقابة عليه وتحمل المسؤولية الكاملة لما يقومون به واستخدام قدراتهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على إتخاذ القرارات (أفندي 2003) ، كما عرفة (Murrel , Meredith 2000) بأنه "تمكين

شخص ما عند توليه المهام للقيام بمسؤوليات و سلطة أكبر من خلال التدريب، والثقة، والدعم العاطفي.

كما عرفه (مبيضين 2008) إجرائياً بأنه "تعزيز قدرات العاملين بحيث تتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام ، والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم ، خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري

2-1 مقدمة

صناعة النقل:

إن صناعة النقل هي الصناعة الأوسع في العالم (Olsen, M. 1996) وواحدة من أسرع الصناعات نمواً في كافة أرجاء العالم المعاصر. وبالنسبة لمزودي خدمات السياحة، فالشركات التي ترتبط أعمالها بالسياحة و / أو المنظمات التي توفر تلك الخدمات لزبائنها هي نقطة التميز. ويدعم الالتزام المنظمي نوعية الخدمة المقدمة للزبون من الموظف .

وكما تمت الاشارة إلى ذلك من قبل (Smith, 1996) العناية والدعم الكافيين كما ينبغي لها في سوق صناعة الخدمات الذي يأخذ بالتوسع بشكل مستمر.

2-2 أوجه تحسين أحوال العاملين:

كلما كان العاملون راضين أو يشعرون بالرضا والالتزام وكلما شعروا بأنهم يمثلون جزءاً مهماً من المنظمة وإنها ملتزمة تجاههم كلما كانت نوعية الخدمات المقدمة للزبائن أعلى وأجود.

وقد أكد (Lashley 1994) أن طبيعة العمل في مجال السياحة والنقل هو ذلك الذي تكمن فعاليته في اداء العاملين المتعلمين بأسلوب متحضر وذلك ما يحدد نجاح العمل .

ومواقف العاملين مثل الرضا الوظيفي والالتزام المنظمي هي نتائج لتحسين ظروف العاملين من حيث العوامل الداخلية والخارجية.

ولعل من العوامل المهمة لحالة العاملين هي بيئة العمل. ويمكن للبيئة أن تتضمن جوانب متعددة مثل الصلاحية، مخطط مساحة العمل والأسلوب الإداري، والدعم، وكلها تؤثر وتصب في مناخ عمل المنظمة. وقد دعم البحث في المناخ المنظمي العلاقة القوية بين المناخ المنظمي والرضا الوظيفي ولذلك فمن المتوقع أن يجعل المناخ في العمل ذا تأثير قوي في كيفية أو مدى رضا وسرور العامل بوظيفته والناس والمنظمة التي يعمل فيها بشكل يومي.

وربّ العمل مساهم آخر في مدى تحسن ظروف العاملين من الداخل ويظهر لنا في بيئة العمل، كما تم تقديمه من قبل (Judge, T.A., locke., E.A., & Durham. 1997)

وهي فكرة التقييم الذاتي الجوهري والذي يشمل أربعة محاور: احترام الذات، الاستقرار العاطفي، السيطرة الذاتية، والكفاءة الذاتية العامة.

2-3 التقييم الذاتي الأساسي يكون ذا ترتيب أعلى في أولويات البحث والدعم في الأدبيات المنشورة هذه وقد وجد أن هناك علاقة قوية في الأدب بين الرضا الوظيفي و Core Self-Evaluation (Judge, T. A., Erez, A., Bono 1998

وتعتبر العوامل المؤثرة على بيئة العمل للعاملين في هذا المجال مهمة جداً في فهم كيفية خلق نقطة للتمييز في مجال العمل في الخدمات وتأثيرها على الموظفين و العاملين على تقديم تلك الخدمات، ولعل أحد القطاعات التي تكون فيها صناعة الخدمات حيث الخدمة المتوقعة ونقطة التميز هو النقل والسياحة.

ويضمن هذا القطاع شركات الطيران التي تنمو مع نمو وتغير المجتمع مما أدى بشركات الطيران هذه أن جعلت الناس تستخدم هذه الخدمات بشكل متزايد وبإطراد وإقبال كبيرين (Riley, M. 2005, P89).

حتى أن شركات الطيران أصبحت توازي من حيث الأسعار شركات النقل الأرضية والسكك الحديدية ومن حيث سرعة الاستخدام وسهولته وعدم وجود إجراءات معقدة لاستخدام هذا القطاع وزيادة عدد المستخدمين لهذه الخدمة وتميز الشركات بنوعية وتميز خدماتها، حتى أنه اتضح لبعض الشركات ولاءات خاصة.

ويذكر (Wong, K. 2004) أن أية علاقات أو أنماط توجد بين متغيرات الموارد البشرية يجب تحديدها ودراستها. ولهذا السبب وأسباب أخرى فإن الغرض من الدراسة كان مبنياً على ثلاثة محاور. وهو صورة أخرى أو صدى لعملية تقييم سابقة و عن طبيعة علاقات الرضا الوظيفي في بيئة العمل في صناعة النقل، خاصة في مجال أو قطاع النقل والسياحة وبشكل محدد أكثر في شركات الطيران السريعة وهو ما كان يمثل الغرض الأول لهذا البحث.

ثانياً: التوسع في التقييم الذاتي الأساسي في أدبيات البحث كان القصد منه التفحص والتحقق من العلاقة بين CSE والمتغيرات المنظمية المهمة، الالتزام المنظمي، وأخيراً فقد قصدت هذه الدراسة التحقق من العملية التي من خلالها يتم ربط الفكرة الداخلية ل (CSE) بالنتائج التي تتضمن الرضا الوظيفي و / أو الالتزام المنظمي، من خلال ارتباط العاملين ببيئتهم الخارجية، وتحويل السلطة للعاملين والمناخ المنظمي كعوامل أساسية.

وللفهم بشكل أفضل لهدف هذه الدراسة وعلاقتها بخدمات الطيران بشكل عام وقطاع النقل والسياحة بشكل خاص، فإن كلاً من المتغيرات المذكورة سابقاً سيتم مناقشتها الآن بإطار مختصر لـ Core Self-Evaluation.

2-4 السلطة التنظيمية:

تهتم السلطة التنظيمية بأخلاقيات وسلوكيات الشخصية والعوامل الداخلية التي تمتاز بالاستقرار بمرور الزمن (Stow, B.M., R, Ross, J. 1998) والعوامل الخمسة المهمة في هيكل الشخصية هي النموذج الذي كان يبحث ويقيم الشخصية.

وتتضمن العوامل الخمسة المهمة المحددة لهيكل الشخصية خمسة أبعاد يعني كل منها بإحدى جوانب الشخصية المتعددة للفرد:

1- أبعاد الانفتاح.
2- رقابة الضمير.
3- انبساطي: شخص اهتماماته تتركز في كل ما هو خارج الذات.
4- مدى الاتفاق أو الانسجام.
5- الاستقرار العاطفي.

ويشمل كل من هذه الأبعاد جوانب متعددة أخرى أنظر الجدول (1) للحصول على قائمة بتلك الجوانب التي تقع ضمن كل من أبعاد الشخصية الرئيسية الخمسة المذكورة أعلاه.

الجدول رقم(1)

Personality Dimension and Traits

أبعاد الشخصية وجوانبها

Personality dimension **أبعاد الشخصية**	**Positive personality traits of the personality Dimension** **أبعاد الشخصية الإيجابية**	**Negative personality Traits of the personality Dimension** **أبعاد الشخصية السلبية**
Openness الانفتاحية	Intellectuality curiosity creativity الإبداع	Shallowness unimaginativeness imperceptiveness السذاجية
Conscientiousness اللاوعي	Dependability efficiency persistence الاعتمادية	Negligence Disorganization اللامبالاة
Extraversion الانبسطاية	Spirit expressiveness self-esteem احترام الذات	Silence Aloofness passivity. المحافظة
Agreeableness التوافقية	Cooperation empathy courtesy التعاونية	Bossiness Belligerence Distrust. العدائية
Neuroticism الحالة العصبية	Independence placidity رباطة الجأش	Instability feat insecurity عدم الاستقرار

المصدر: (Goldborg,L.R. , 1990)

5-2 أبعاد الشخصية وجوانبها (Goldborg.L.R. 1990)

وقد ركزت بحوث أخرى في أسلوب السلطة التنظيمية على اختبار توجهات الأفراد وقدرتهم على توقع الرضا الوظيفي (Bowlong, et.al 2005) وقد دعم البحث بشكل عام النتائج من قبل ستو، بيل، وكلاوسن (1986) ، "تعتبر السلطة التنظيمية مؤشراً مهماً على الرضا الوظيفي" وقد كانت إحدى أهم مكونات السلطة التنظيمية هي تحديد الجوانب المختلفة التي تساعد على توقع الرضا الوظيفي .

وقد اقترح (Judge, Bana, locke 2000) ترتيباً آخر أعلى لجوانب الشخصية المحددة الأربعة التي تشمل:

1- احترام الذات Self Esteem

2- الاستقرار العاطفي Emotional Stability

3- السيطرة الذاتية Locus of control

4- الكفاءة الذاتية العامة Generalized self – efficacy

6-2 التقييم الذاتي الاساسي:

لقد تم تقديم التقييم الذاتي الأساسي على أنه ترتيب أعلى لهيكل الشخصية الذي يتألف من أربعة جوانب:

1- احترام الذات.

2- الاستقرار العاطفي.

3- السيطرة الذاتية .

4- الكفاءة الذاتية العامة.

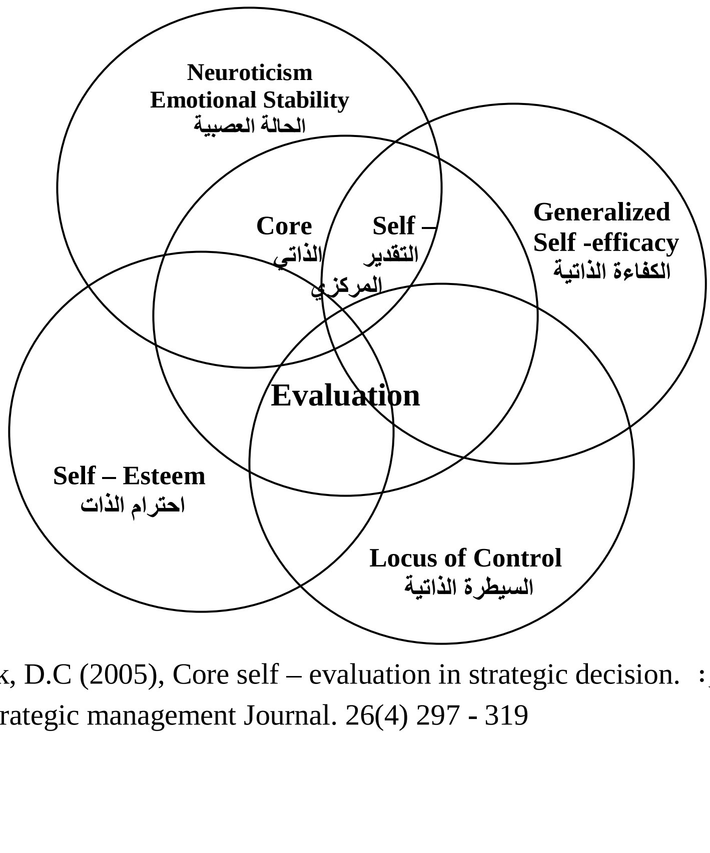
وتبدو الجوانب مثل احترام الذات، والسيطرة الذاتية، الكفاءة الذاتية العامة والاستقرار العاطفي هي الأكثر من بين الجوانب التي تم بحثها ودراستها في جوانب الشخصية من نواحٍ سيكولوجية.

مع أن تلك الجوانب هي الأوسع في الدراسة فهناك تطور متباين في تلك الجوانب مع ما يرافقها من مواقف العاملين ، بما يشمل الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، التحفيز، الخ... وخلال الـ 14 سنة الماضية وحسب شمولها في فكرة تقييم الذات الأساسي. أنظر الشكل 3 (Hiller, Hombrick, 2005) للاطلاع على فكرة CSE.

الشكل رقم (1)

نموذج التقييم الذاتي المركزي

Core self-Evaluation Model



المصدر : Hiller, N.J. & Hambrick, D.C (2005), Core self – evaluation in strategic decision. Strategic management Journal. 26(4) 297 - 319

2-7 احترام الذات:

وهو التقييم الجوهري والأساسي الذي يقوم به الشخص لنفسه وهذا هو أهم أنواع التقييم، وفي هذا فالتقييم الكلي الذي يربطه الشخص بنفسه، اي القيمة الذاتية (Harter, S. 1990). ويشمل احترام الذات، قبول الشخص الذاتي، حب الذات، واحترام الذات (Judge, T. K & Larson, R.J. (2001) ويعتبر احترام الذات أحد سمات الاتزان مع وجود تذبذب لفترة قصيرة وقد تم ربطها بعدة متغيرات في البحث بما يشمل قبول التغير والالتزام المنظمي والتحفيز.

2-8 موضع تركيز السيطرة :

يرتبط ذلك بالاتزان والاستقرار في السيطرة على المواقف والنتائج في حياته / حياتها وقد وصف (Rotor, J.B. 1966) هذا الجانب بأنه درجة الاعتقاد من الشخص بأنه/ انها يسيطر على الأحداث التي تجري في الحياة (السيطرة الداخلية)، أو هي درجة اعتقاد الشخص بأنه لا يسيطر على الأحداث التي تجري في حياته (موضع السيطرة الخارجية) وأولئك الذين يملكون مواضع السيطرة الداخلية يميلون إلى امتلاك رضا وظيفي أقوى من حيث شعورهم بالسيطرة في المواقف في الحياة.

2-9 الفعالية العامة:

وهي الفعالية الذاتية حسب باندورا (Bandra, A. 1997) وهي مهمة محددة وقد ذهب كل من جاج، لوك، وديرهام الى توسيع هذه الفكرة على مستوى عالمي، بوصفهم الفعالية العامة الذاتية بأنها كيف يرى الشخص قدرته أو قدرتها على التعامل مع التحفيز، العمليات الإدراكية، والتصرف في ممارسة القيادة من خلال الأحداث التي تمر به في حياته.

2-10 الاستقرار العاطفي (العصبية):

يرتبط بوجهة نظر سلبية إلى احترام الذات وهي أحد أهم وأكبر أبعاد الشخصية الخمسة.

وتميل الشخصيات غير المستقرة عاطفياً لأن تكون خجولة، تفتقر إلى الثقة، ولديها مستويات عالية من الشعور بالذنب، أو تأنيب الضمير، والشعور بالقلق في بعض المواقف الجديدة والبيئات الجديدة التي يعمل فيها(Costa, P.T, Jr., & McCare,R.R 1980).

وكذلك يميل الأفراد العصبيون لأن يكونوا أقل قناعة ورضا بأنفسهم ووظائفهم (Clark, L. A., & Watson, D 1991).

وقد تم اقتراح تقييم الذات الأساسي على أنه ترتيب أعلى من جوانب الشخصية التنظيمية لأن قياسات المكونات الأربعة لتلك الجوانب الشخصية (احترام الذات، موضع السيطرة، الكفاءة الذاتية والاستقرار العاطفي) هي مشتركة بقوة فيما بينها وقد كان يعتقد بأن تلك الجوانب لها هيكلاً ضمنياً يربطها ببعضها البعض. قد قاموا بالتحقق من الترتيب الأعلى لهيكل الشخصية التنظيمي ، CSE وقد استخدم الباحثون أربع دراسات لمتابعة وتقييم CSE ومن خلال مبحث تحليلي وجد المحققون أو الباحثون أن الحسابات أو القياسات الأربعة كانت في الحقيقة مرتبطة ببعضها بقوة، مع معدل ارتباط 60%.

وكشفت نتيجة أخرى بأن الحسابات لم تكن مستقلة، وأن الترتيب الأعلى للعامل الأخير هو ما يفسر العلاقة بين تلك الجوانب.

ومن البحث التحليلي للعوامل قد وجد بأن الجوانب الأربعة تشترك في عامل واحد ليس فقط من خلال تحليل اكتشافي للعوامل ولكن أيضاً تأكيدي لتحليل العوامل.

أظهر (جاج فان فيانين و دوباتر (2004) في البحث السابق من خلال التقييم الذاتي الأساسي على أنه ترتيب أعلى.

ومن خلال جدلهم فقد زودنا المؤلفون بتفصيل مسهب عن صلاحية الهيكل والترتيب الأعلى للجوانب، وبالنسبة لمسائل محددة في متابعة صلاحية الهيكل، فقد تمت مخاطبتها مثل: تحويل الصلاحية، الافتقار إلى التمييز فيما بين الجوانب الأربعة، الصلاحية المميزة بين الجوانب الأخرى و الصلاحية المتوقعة.

ولمتابعة تحويل الصلاحية فقد بحث المؤلفون عن علاقة رابطة بين الجوانب الأربعة (احترام الذات، موضع السيطرة، الكفاءة العامة، والاستقرار العاطفي).

والعلاقة الارتباطية الجوهرية قد وجد انها بعيدة الجوانب الأربعة (بمعدل 64%) تفترض تقارب الصلاحية.

الصلاحية المميزة تعرف على أنها ارتباطات مميزة مع الآخرين ونظرياً مرتبطة بمتغيرات.

ومن الأمثلة على المتغيرات الأخرى، مثل: الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي.

والبحوث السابقة التي أجريت كما هو مبين من خلال التحليل الشامل حول الجوانب الأساسية تبين بأنها لا تملك علاقة ارتباطية قوية ببعضها وبالمتغيرات، مما يدعم نقص الصلاحية المميزة للجوانب الأربعة.

والقضية الثالثة التي تدعم الـ CSE على أنها ترتيب عالٍ للجوانب، هي وجود الصلاحية المميزة إزاء جوانب أخرى. فالصلاحية المميزة في هذا الاتجاه ستظهر بأن الجوانب الأربعة للـ CSE مختلفة من شخصية لأخرى، مثل تلك المتضمنة في العوامل الخمسة الكبيرة للشخصية ومع ذلك فيبدو أن هناك ارتباطاً بين الجوانب الأربعة والإنبساطية الشخصية وكذلك الضمير الحي، مظهرة بأن الـ CSE لا يمكن أن يكون مستقلاً في تلك الجوانب مما يشير الى وجود ارتباط ضمني.

وأخيراً فالصلاحية المتوقعة كانت قد تمت متابعتها بالنسبة للترتيب الأعلى لجوانب CSE، وذلك بالمقارنة مع كيفية كون الترتيب الأعلى للجوانب يتكهن أو يتوقع النتائج أو المخرجات مقارنة بكيفية تحسن وضع الفرد الأساسي أو الجوانب الأخرى (مثل تلك المكونات الكبيرة الخمسة النموذجية) النتائج المتوقعة ومن خلال المبحث الشامل التحليل فقد وجد (Judge, T.A & Bono. J. E. 2001) بأن العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وحاصل جمع الجوانب الأربعة الأساسية كان 41 عند مقارنته لـ 32 للجوانب الفردية وكما تم التأكيد من قبل (Judge, T.A 2004) فالترتيب الأعلى للجوانب يتوقع المخرجات مثل الرضا الوظيفي، أفضل وأكثر من تلك الجوانب الأربعة المستقلة أحدها عن الآخر.

ومن خلال الدراسات السابقة (الأدب النظري) الذي تم تقديمه من (Judge, J.E. 2004) فيبدو أن صلاحية الهيكل للتقييم الذاتي الأساسي للترتيب الأعلى للجوانب هوالمعتمد حاليا.

وبحسب (Shwab, D.P. 1980) فإن صلاحية الهيكل لـ CSE قد تم متابعتها وتقييمها ولذلك يمكن أن تكون مقبولة كمفهوم سيكولوجي نافذ.

وقد تم ربط التقييم الذاتي الأساسي بنتائج متعددة، مثل التحفيز، وضع الأهداف، و الأداء الوظيفي ومع ذلك فالرضا الوظيفي هو الأكثر من بين ما تمت دراسته وبحثه من النتائج مع التقييم الذاتي الأساسي، وقامت بحوث سابقة بربط الشخصية في الطفولة ومستوى الشخصية فيما يخص الرضا الوظيفي لاحقاً في حياته، وقد لمعت من خلال هذه الفكرة اهتمامات ببحوث حول شخصية الفرد التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي ومنذ تلك النتيجة السابقة وتقديم مفهوم التقييم الذاتي الأساسي كانت هناك مجموعة مهمة من البحوث التي قامت

بالتحقيق في العلاقة بين التقييم الذاتي الأساسي والرضا الوظيفي ومن خلال مراجعة ذلك البحث و النتائج المتعلقة به فيما بعد.

وقام كل من (Judge, J.E. 1998) بفحص نموذج يخص العلاقة بين التقييم الذاتي الأساسي والرضا الوظيفي وكذلك الرضا المعيشي. وقد وجد المؤلفون بأنه ليس هناك تأثيرات مباشرة للتقييم الذاتي الأساسي على الحياة والوظيفة ومدى الرضا والقناعة بهما فقط بل أيضاً أن التقييم الذاتي الأساسي كانت له تأثيرات غير مباشرة على الرضا الوظيفي والمعيشي أيضاً.

وقد وجد أن هذه التأثيرات منسجمة ومستقلة من خلال ما يتعلق بالوظيفة ومن هذا البحث فقد أكد الباحثون بأن العملية المدركة والضمنية في العمل هي أن أولئك الذين لديهم تقييماً ذاتياً إيجابياً لأنفسهم يرون وظائفهم وحياتهم من وجهة نظر إيجابية أيضاً لأنهم يملكون رؤية واعتقاداً ايجابياً حول دورهم التنظيمي لفعل ما يقومون به (Judge, J.E. 1998) وكذلك أكد الباحثون بأن تركيز أحدهم على مناقشة ما يتعلق بالوظيفة وما يرتبط بها هو مركز على الداخل وما يرتبط به (اي تفاصيله) وكذلك ما يرتبط به من الخارج.

وقامت بحوث لاحقة بالتحقق من دور روابط العمل / وخصائصها من خلال العلاقة بين تقييم الذات الأساسي والرضا الوظيفي. وفحص الباحثون نموذجاً مفترضاُ فيما يخص الخصائص الوظيفية التي تخدم أو تمثل متغيراً مفترضاً. والتركيز على خصائص الوسط الوظيفية كان سابقاً معقداً ويستخدم الخصائص المدركة للوظيفة وتعقيد الوظيفة في العمل، ووجد .Judge, J.E 1998 بأن خصائص الوظيفة عملت على التوسط في العلاقة بين CSE والرضا الوظيفي.

كما وتحقق الباحثون من مدى استقرار الـ CSE من حيث المعايير التي اتبعوها لقياس CSE في الطفولة والبلوغ المبكر وقد وجدوا بأنها كانت مرتبطة بشكل أساسي بالرضا الوظيفي أثناء البلوغ المتوسط.

وإحدى النتائج الممتعة أيضاً لهذا البحث كان أن الـ CSE يشترك بعلاقة مباشرة مع التعقيد الوظيفي. ومن خلال المبحث أو الأسلوب التحليلي الشامل الذي هدف إليه كل من (Judge, J.E. 2001) لمتابعة العلاقة الكلية بين جوانب التقييم الذاتي الأساسي (احترام الذات، موضع السيطرة، الفعالية الذاتية العامة والإتزان أو الاستقرار العاطفي او العصبية) والرضا الوظيفي وكذلك الأداء الوظيفي.

فالتحليلات المستخدمة والتحقيقات التي استخدمت نموذجاً من 216 لدراسة ذات مجموع علاقات ارتباطية بلغ 274 للحصول على علاقة ارتباطية حقيقية للعلاقات موضع البحث. وجاءت النتائج بالعلاقات الارتباطية التالية للرضا الوظيفي واحترام الذات (26) وموضع السيطرة الداخلية (32) والكفاءة الذاتية العامة (45) و الاستقرار العاطفي (24) وقد كانت النتائج مهمة وذات دلالة على الرغم من أنها لم تكن مرتفعة كالنتائج السابقة بالعلاقات الارتباطية التالية للأداء الوظيفي واحترام الذات (26) وموضع تركيز السيطرة الداخلي (22) والكفاءة العامة الذاتية (23) والاستقرار العاطفي (19) كما تم تأكيدها من قبل (Judge, J.E. 2001)، وتؤشر تلك العلاقات الارتباطية أن تلك الجوانب الأربعة هي بعض المؤشرات بالغة الأهمية بل التي في لب وجوهر وصميم المؤشرات الشخصية للرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

وفي بحث آخر تم اجراؤه فقد تم التحقق أكثر من العلاقة بين التقييم الذاتي الأساسي والرضا الوظيفي وكذلك الرضا المعيشي. وقد تفحص المتحققون الباحثون أيضاً من الدور التنظيمي الذاتي والوصول إلى الأهداف، والنموذج الذي استخدم من قبل بعض الباحثين كإطار توضيحي حيث يتابع أحدهم هدفه لواحد أو أكثر من الأسباب التالية:

أ- خارجي – يتابع أحدهم الهدف لأنه ذو حاجة بالنسبة لشخص آخر أو لجائزة ترضيه أو ترضي حاجة غير مباشرة بداخله .

ب-يحتج لتجنب الشعور بالخجل أو الذنب فسيقوم أحدهم بمتابعة هدفه.

جـ- محدد – يتابع أحدهم هدفه لأنه / لأنها تشعر بأنه هدف مهم له.

د- يتابع أحدهم هدفه لأنه يشعر أنه يمنحه المتعة أو السعادة.

وقد وجد كل من المؤلفين (Judge, T.A.,Erez, A., Nono, J.E., & locke, E.A, (2005) بأن الرغبة الذاتية في تحقيق الهدف لها علاقة ليس فقط بالرضا الوظيفي ولكن أيضاً بالرضا المعيشي. وكان للتقييم الذاتي الأساسي علاقة ايجابية تتعلق بالرغبة الذاتية لتحقيق الهدف. وقد عرض جاج وآخرون التوضيح التالي على أنه الهيكل أو الإطار الضمني للعلاقة مؤكداً أن الأفراد ذوي الاعتبار الايجابي كانوا الأكثر احتمالا في متابعة أهدافهم الداخلية والمحددة (ذات القيمة).

وإن مقياس التقييم الذاتي الأساسي كان قد تطور من قبل، فإن كلاً من الجوانب الأساسية الأربعة قد تمت متابعتها بشكل مستقل عن الثلاثة الأخرى. ومن خلال هذا البحث

فالمؤلفون قاموا بخلق مقياس من 12 فقرة، 6 كتبت بلغة إيجابية و 6 كتبت بلغة سلبية للترتيب الأعلى للجوانب، والتقييم الذاتي الأساسي.

والمقياس المكون من 12 فقرة كان قد تم اعطاؤه إلى 4 نماذج ومصداقية معامل الفا تدرجت بين 81 –87 للنماذج وقد أظهر المقياس مستويات مقبولة من الاختبار وإعادة الاختبار لزيادة المصداقية والاعتمادية (Judge, T.A., Erez, A., Nono, J.E., & thorsen 2002) وتكشف النتائج العامة أن مقياس التقييم الذاتي الأساسي (CSES) أداة مفيدة في متابعة الترتيب لجوانب التقييم الذاتي الأساسي.

وقام (Best, R.G., Stapleton, L.M., & Downey (2005) بتوسيع أدبيات التقييم الذاتي الأساسي من خلال التحقق في العلاقة بين CSE، والرضا الوظيفي، الرعاية الصحية للموظفين حيث تم مسح وأخذ نتائج الداعمة إلى CSE، والرضا الوظيفي.

وهناك نتيجة مهمة وهي العلاقة المباشرة بين الـ CSE والـ burnout وكذلك التأثير المباشر للـ CSE على الرضا الوظيفي من خلال الـ burnout للوظيفة (Best).

وقد أجريت دراسة Wave 10 من قبل كل من Vilores, M., J. & Coel ho, P.S. (2003) والتي قامت بالتحقق من الاصرار على البحث عن وظيفة وقد جرت الـ Waves 10 دراسة على مدى عشرة أسابيع وتضمنت البطالة ومتلقي الدعم للعاطلين عن العمل . وقد كشفت نتائج الدراسة عن علاقة بين التقييم الذاتي الأساسي و الإصرار في البحث عن وظيفة، وأن التقييم الذاتي الأساسي الإيجابي يساعد الباحث عن وظيفة بالاستمرار في البحث والبحث في الـ CSE قد كشف عن العلاقات الهادفة وذات عدة متغيرات، مما يضمن التحفيز، وضع الأهداف، شحة الوظائف والاصرار في البحث عن وظيفة والأداء الوظيفي ومع ذلك فالرضا الوظيفي هو على المدى البعيد من أكثر المخرجات للبحث التي ترافق التقييم الذاتي الأساسي.

2–11الالتزام المنظمي Organizational commitment:

لقد تم تكوين مفهوم الالتزام المنظمي كمشاركة من الموظف من خلال الشعور بالانتماء والارتباط العاطفي بالمنظمة. ويتواجد الارتباط المنظمي ضمن العوامل الأربعة:

- الالتزام المنظمي.
- الالتزام بالإدارة العليا.
- الالتزام تجاه المشرفين الحاليين المباشرين.

- الالتزام تجاه مجموعات العمل (Becker, T. 1992)

وهذا يفترض أن النموذج المتعدد العوامل للالتزام المنظمي مع ذلك، هو نموذج أحادي العامل للالتزام المنظمي أيضاً تم استخدامه في هذا الأدب.

وقد قام Silviu بتحليل عوامل للتأكيد ووجد بأن النموذج أحادي العامل للالتزام المنظمي لأغراض القياس كان وافياً نظراً لحقيقة أن كل البنود تصب في عامل واحد وإحدى العلاقات الموثقة بشكل جيد في الالتزام المنظمي وعلاقتها السلبية turnover and turnover intention وهناك توضيحاً محتملاً لهذه العلاقة هي أن الموظفين ذوي الالتزام العالي قد لا يميلون إلى ترك المنظمة نظراً إلى اعتقادهم القوي بتلك الشركة ورسالتها ومهمتهما.

والوجه الآخر لهذه العلاقة وكتب عنه الكثير بين الالتزام الوظيفي والـ Turnover على أن الموظفين ذوي الالتزام العالي قد يكونون قادرين بشكل أفضل للتعامل مع المتغيرات المحتملة ويكونون أكثر احتمالاً للبقاء في الوظيفة.

وهناك علاقة ثانية موثقة بشكل جيد بين الالتزام المنظمي والرضا الوظيفي (Gaertner, S. 1998). وقد وصف (Mouday, Steers, 1982) هذه العلاقة من خلال أن الرضا الوظيفي يأتي بعد الالتزام المنظمي.

عندما يكون الموظف راضياً بوظيفته / أولاً قبل أن يتطور لديه الالتزام المنظمي.

وقد أكد (Lam, T. & Zhang 2003) أن الرضا الوظيفي مؤشرٌ على الالتزام. وقد درس المؤلفون هذه العلاقة في ظروف ومحيط مطاعم الوجبة السريعة في هونج كونج والبنوك في الولايات المتحدة الأمريكية. وكانت النتائج منسجمة مع البحث السابق بأن هذين المتغيرين، الرضا الوظيفي والالتزام المنظمي يتشاركان في علاقة قوية ودالة. وهذه العلاقة موجودة في عدة أماكن للعمل، ومجال النقل ليس استثناء منها.

وباستخدام النموذج التجريبي المحكم (Rayton, B.A 2006) حيث كان قادراً على أن يؤكد ويتحقق من العلاقة التداخلية المترابطة للرضا الوظيفي والالتزام المنظمي. وسمح هذا النموذج للباحث التعامل مع المتغيرات وترابطها مع بعضها البعض. ومن خلال استخدام هذا النموذج المحكم فإن معامل التقدير أو التخمين هو ما ينظر إليه المرء لفهم الترابط والتداخل للمتغيرات. وكان لرايتون (2006) معامل التقدير دال احصائياً بدرجة 45% مما يكشف أن "العاملين الذين هم أكثر التزاماً مما يتوقع النموذج هم (بالمعدل) أيضاً راضون أكثر بوظائفهم مما يتوقع النموذج ".

ومن خلال مراجعة للأدبيات يوجد هناك بعض العلاقات الجديرة بالملاحظة والاهتمام، تمت مناقشتها تشمل العلاقة بين الشخصية، تقييم الذات الأساسي، والرضا الوظيفي.

وهناك علاقة أخرى رصينة بين الرضا الوظيفي والالتزام المنظمي. وللوقوف على هذه العلاقات حيث تنشأ عوامل المنظمة كمسألة هامة. وينشأ السؤال الاتي ما هي العوامل المنظمية والإدارية المؤثرة في هذه العلاقات؟

وعلى الرغم من أن المبحث التنظيمي قد أظهر أن التنظيمات والترتيبات يمكن أن تتوقع السلوكيات فإنها ما تزال يشار إليها من عدة وجوه يضمنها (Brody, N. 1988) بأنها تؤثر بالبيئة ويجب ألا يتم تجاهلها.

فالبيئة التي يتعامل فيها ومن خلالها الشخص تعتبر عاملاً مهماً في فهم كيف يتواجد ويتفاعل كل من التقييم الذاتي الأساسي و الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما. والعوامل البيئية، مثل المناخ المنظمي والصلاحيات للموظف في الحقيقة قد تكون وسطاً للتداخل وتفاعل هذه العلاقة كمكون جزئي للعملية.

2-12 المتغيرات الوسيطة Mediator Variables:

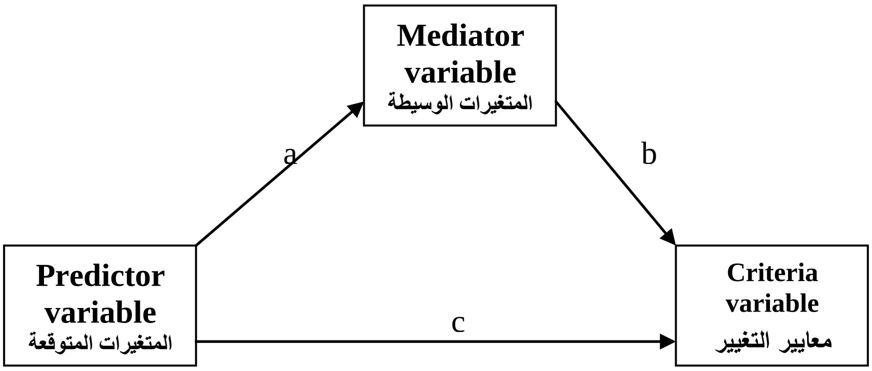
قد يكون للمتغيرات الوسيطة دور مهم في مرحلة ما قبل تأسيس الـ CSE والعلاقة مع الرضا الوظيفي . ولهذا السبب فهذه العوامل البيئية، المناخ المنظمي وصلاحية الموظف يعتقد ويفترض أنها تتوسط هذه العلاقة. وكما وصف من قبل (Baron, R. M & Kenny, D.A 1986 " يفسر كيف أن الأحداث الخارجية التي تحصل هي على جانب من الأهمية النفسية الداخلية" الشكل رقم 2 يوضح العلاقة بين المؤشر، المجال، والمتغيرات الوسيطة .

Criteria variable , Mediator variable, predictor variable (Baron & Kenny (1981))

الشكل (2)

المسارات العرضية للمتوسطات

The casual paths for mediation



Barron, & M P Kenny, D. A(1986). "The moderator – Mediator variable distinction in social psychological: conceptual, strategic, and statistical consideration" Journal of personality and social psychology, 51 (6)1173 – 1182.

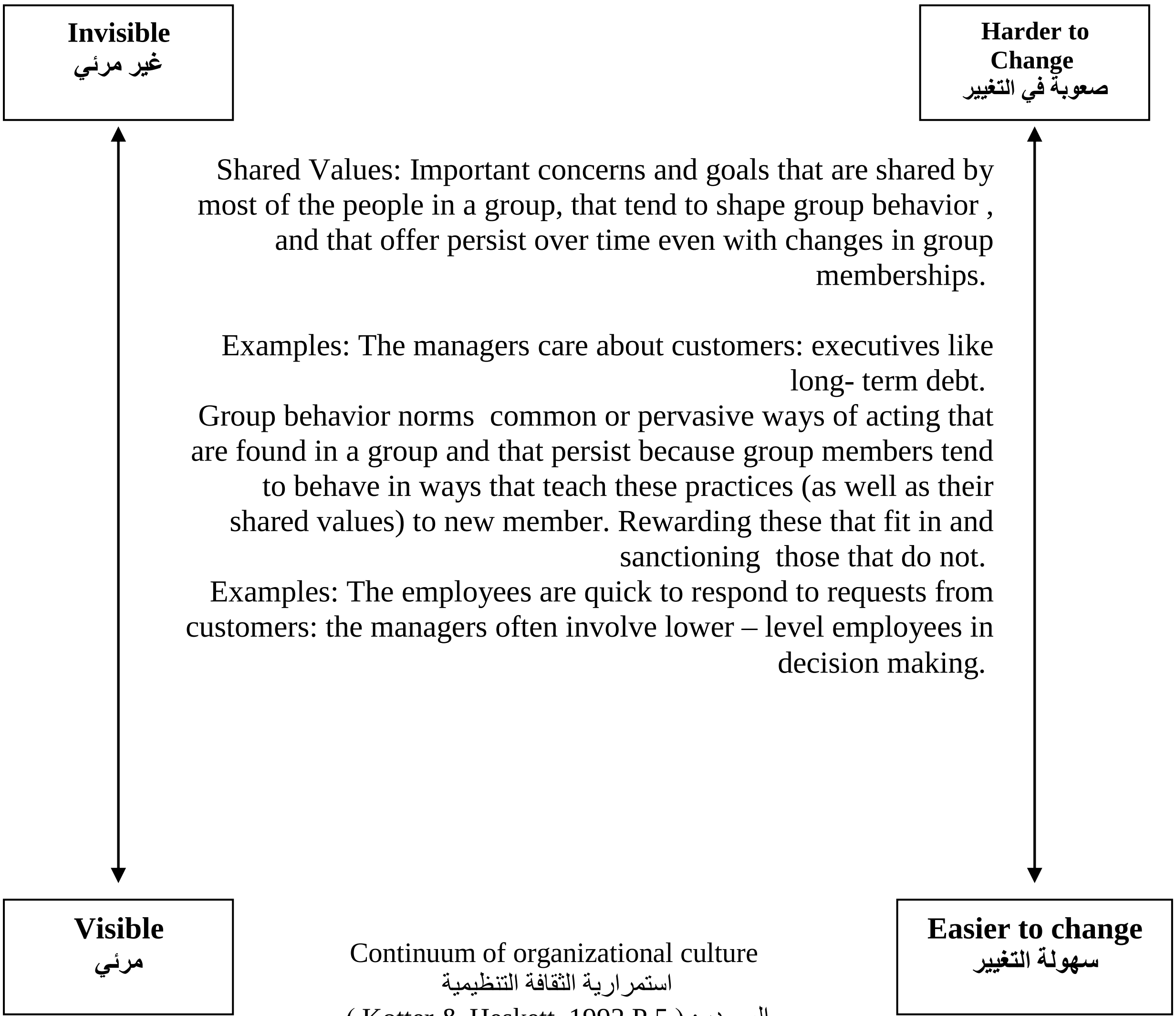
فالمسارات a,b,c في الشكل (2) تمثل بشكل مرئي الافتراضات التي تجري عند استخدام المتوسط. ويفترض المسار (2) الأول أنه هناك اختلافات لدى من يتوقع الاختلافات في الوسيط والافتراض الثاني هو أن الاختلافات في الوسيط ينبغي لها أن تشير بدلالة للاختلافات في متغيرات المجال، والمسار الافتراضي الثالث هو أنه عندما يكون كل من المسارين (a,b) يتم التحكم بهما وعندها لا يكون هناك أهمية (أو دلالة مباشرة للعلاقة بين المؤشر والمتغير).

ويتضمن المتغيران الوسيطان في هذه الدراسة المناخ المنظمي وصلاحية الموظف التي تمثل المؤثرات البيئية الخارجية على العمليات الداخلية. وقد تفحص (Taylor, 2004) المؤثرين الداخليين كوسيطين على العلاقة بين الـ CSE والرضا الوظيفي. الالتزام بالأهداف والإدراك الوظيفي هما عمليتان ظهرتا للتوسط في العلاقة بين التقييم الذاتي الأساسي و الرضا الوظيفي، بما يكشف التأثير غير المباشر الذي ينشأ عن وجود العمليات الداخلية ودعم البحث للتوسط، فإنه من المهم توسيع البحث السابق بتفحص المؤثرات الخارجية على المرحلة التي تسبق التقييم الذاتي والأساسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.

2-13 المناخ المنظمي Organizational Climate:

على الرغم من أن أدبيات الثقافة التنظيمية ضخمة وتتطور بشكل جيد فإنها توجد على مستوى منظمي وليس كحاصل جمع على المستوى الفردي كما هو الحال مع المناخ التنظيمي ولهذا السبب فالمناخ التنظيمي كان قد تم التحقق منه في هذه الدراسة. ورب تمييز بين المناخ المنظمي و الثقافة المنظمية يجب أن يتخذ كما أنهما مرتبطان ولكنهما متميزان عن بعضهما كمفهومين وقد لا يستخدمان بشكل يعوض أحدهما عن الآخر. ولكي نفهم بشكل جيد المناخ المنظمي فعلينا أن نفهم أيضاً كيف يختلف عن الثقافة المنظمية فالمصطلح "الثقافة" قد وجد في الانثروبولوجيا الاجتماعية لدى (Taylor 1887) وقد وصف (Kotter, J. P Heskett. 1992) الثقافة المنظمية على أنها عبارة عن تواصل يتراوح ما بين النقطة العميقة وغير المرئية إلى المستوى السطحي المرئي. والشكل (2) يمثل هذا التواصل ص 31.

الشكل رقم (3)
يمثل الثقافة التنظيمية ما بين النقطة العميقة وغير المرئية إلى المستوى السطحي المرئي



Continuum of organizational culture
استمرارية الثقافة التنظيمية
المصدر: (Kotter & Heskett. 1992,P,5)

فثقافة المنظمة قد تصقل استراتيجيتها، قيادتها، وعلاقات موظفيها والمعرفة التي يتم جمعها، والتنظيم فيها، والاستخدام لذلك فقد وصف (Alvesson, 2002) الثقافة على أنها إطار مرجعي للمعتقدات، الرموز المعبرة، والقيم بشكل يجدد ويعرف الأفراد في بيئتهم، ويعبر عن مشاعرهم و يؤدي إلى تكوين التقييمات".

ورب تعريف آخر للثقافة زودنا به (Cooke, R.A. Szumul, J.L, 1993) وهو أن الثقافة هي المعتقدات الباقية (المستمرة) والتوقعات السلوكية العامة في وحدة عمل منظمية.

والثقافة المنظمية هي نتيجة للنظام الاجتماعي، في وحدة العمل أو حتى قسم من اقسام العمل (Gilssion, James 2002)، حيث ان المناخ المنظمي يعتبر حاصلاً لإدراك الموظفين من خلال السياسات والممارسات والاجراءات التي يلاحظها الموظف والتي تدعمها وتكافئها في محيط أو بيئة العمل.

وفي البحث السابق هناك دعم إلى فكرة أن الثقافة المنظمية والمناخ المنظمي هما مفهومان متميزان عن بعضهما وفريدان من نوعهما.

ومن خلال البحث السابق في المناخ المنظمي، فقد أدرك الأكاديميون أن العلاقة بين المناخ المنظمي والرضا الوظيفي (Carr, J. Z.2003)، و الرضا لدى الزبائن عن خدمات العاملين ونوعيتها انتاجية الشركة والأداء الوظيفي. والتحسن لحالة العاملين السيكولوجية والانسحاب عن بعض السلوكيات على الرغم من أن هناك كماً هائلاً من الأدبيات في المناخ المنظمي وعلاقته بالنتائج والمخرجات المنظمية والفردية المختلفة، إلا أنه من المهم تجديد العناصر المحددة لبيئة العمل للتحقق عند اجراء البحث في المناخ المنظمي (,.Tracey, J.B & Tens M. J 2004) وبحسب اقتراحهما فهناك عنصر محدد لترتيبات العمل سيكون موضع تركيز بحث المناخ المنظمي خاصة مناخ الخدمة. وقد تم اختيار هذا التركيز نظراً لأهمية نجاح الخدمة وتأسيسها في هذا المفهوم.

وترتيبات الخدمة مدعومة من الإدارة وتكون الخدمة مرتبطة بالأحداث الايجابية للزبائن، مما يمنح نفسه أداء أفضل للمنظمة عبر السلوكيات والكلمة المفوهة المنقولة الايجابية.

وقد عرف (Shneider, B., White, S.S. e & Paul 1998) مناخ الخدمات "ادراك الموظف للممارسات، الاجراءات، والسلوكيات التي تتم مكافأتها، مدعومة كما هو متوقع نظراً لخدمة الزبون ونوعية خدمة الزبون".

ومن خلال العمل الذي أجري من قبل Shneider وآخرون كانت هناك علاقة قوية مدركة بين وعي الموظفين واحساسهم لمناخ الخدمة وادراك الزبون لنوعية الخدمة.

لقد تم مناقشة الرضا الوظيفي من خلال الأدبيات كوظيفة لجوانب العمل ولذلك يحتمل أن يكون مستوى مناخ الخدمة ضمن المنظمة يخدم جوانب الرضا الوظيفي.

14-2 التمكين Employee Empowerment:

ولصلاحيات الموظفين من خلال الأدبيات مفاهيم مختلفة، مفهومين تم ملاحظتها يشملان ترك أو منح الصلاحية من الكادر الإداري وحرية الموظف ورب مفهوم أقل شيوعاً لصلاحية الموظف هو مزيج من المفهومين المذكورين أعلاه، ان منح الصلاحية من الكادر الإداري يوصف من قبل (Malone, T.W. 1997) على أنه يحدث في منظمة ذات عدد كبير من موظفين لذلك يكون المدراء أقل قدرة على الاشراف ويكونون مجبرين على تمكين الموظفين من صلاحيات أوسع ويتركوا القرارات لمساعديهم. ومن هذا المنظار لصلاحية الموظف نرى المدراء وكأنهم مدربون والموظفون يتمتعون بصلاحيات موكلة إليهم ومسؤوليات مناطة بهم من مدرائهم والمفهوم الثاني لصلاحية الموظف هو حرية الموظف، وهي الحرية في اتخاذ القرار المناسب وجوانب الوظيفة التي كشفت عن زيادة في السيطرة والتحكم وهكذا الصلاحية الممنوحة وأخيراً أشار بعض الباحثين إلى أنه ليست الصلاحية الممنوحة والمخولة من الكادر الإداري ولكن أيضاً يجب أن تكون مزودة أو ممزوجة بالحرية التي تكتنف تلك الصلاحية.

وتساعد فكرة منح الصلاحية لتعريف وتحديد مخطط صلاحيات الموظف وتعاريف عديدة، وكل منها ناشئ من مخطط مفهوم الصلاحية. ولغرض هذه الدراسة فصلاحية الموظف تعرف كما قام بذلك (Lashley, C. & MC Goldrick 1994) حيث عرفها من خلال ملخص أدبيات الصلاحية والتخويل، "الفردي والشخصي؛ يتضمن الصلاحية انخراط الموظف بمستوى عاطفي، وإنه يعني بتفاصيل التبصر في جوانب المهمة والصلاحيات والسيطرة وهكذا حول المسؤولية المناطة، والالتزام" (ص26) انظر الجدول (2) للحصول على تعاريف ذات علاقة بصلاحيات الموظف والتي تناولها البحث في ادبياته وما يحيط بهذا المفهوم.

بحث منظمات الأعمال في الكثير من نظريات الفكر الإداري وذلك لتطوير أنشطتها وزيادة جوده الخدمات ولعل الدافع الرئيسي في هذا التطوير يكمن في التغييرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة وقد زادت أهميه الموظفين الاستراتيجه في الكثير من الإدارات التشغيلية لعلاقاتها المباشرة بالمتغيرات البيئية.مما زاد الاهتمام في عقد التسعينات في مصطلح التمكين من

قبل العديد من الشركات الناجحة، مما ساعد في تركيز العديد من الباحثين في وضع برامج للتمكين(علي،1997).

هنالك اختلافات كثيرة بين كل من التمكين الوظيفي ومفهوم تفويض السلطة، فالتفويض في مفهومه الواسع delegation حاله مؤقتة لمهمة محدده تنتهي بمجرد انتهاء المهمة ولا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة،ولكن فيما يتعلق بالتمكين فلا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في منظمته. فالموظفون الذين يتم تمكينهم سلطه معينه، هم المسئولون عن اتخاذ القرارات في تسيير الإعمال وتنفيذها بالشكل الذي يتناسب وأهداف منظماتهم.(أللوزي، 2003).

15-2 مفهوم التمكين (Employee Improvement)

لقد تم طرح العديد من الباحثين مفاهيم متعددة للتمكين وكل منهم أعتبر عمليه التمكين ممارسة تشجيع الإفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، وهي عمليه نقل السلطة من الرؤساء للمرؤوسين لتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة. فالتمكين في الأدب المعاصر يشير إلي عدة معايير هي:

1- **معيار العملية الادارية** – وهي تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات وتهيئه الظروف المواتية لتطبيق القرارات.
2- **معيار الهوية** – أي إن هدف التمكين هو إرضاء المستهلك سواء أكان جودة في الخدمة أو جودة في الإنتاج.
3- **معيار القيمية**- تشمل توفير البيئة المناسبة،التزام الاداره في سهولة الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرار.

استعرض الكثير من الباحثين عدداً من التعريفات الحديثه للتمكين، **فقد عرف كل من على انه** "تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم،واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجازه، وحل المشاكل التي تقف حيال تحقيق الأهداف".

كما عُرف كل من التمكين بأنه "عمليه تهيئه البيئة والظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابه على عملهم ،مما يؤدي الى تقوية روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى".

كما ويعرف أبوبكر (2000) بأنه " درجه منح الموظفين تصرفاً واستقلاليةً في أداء المهام المؤكله إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة".

16-2 أهمية التمكين الإداري:

بالرغم من الأبحاث في تطوير الممارسات الادارية والتحول الكبير في السنوات الماضية للارتقاء في العمليات الادارية ومحاولات المدراء ورجال الإعمال والاقتصاديين والتي تباينه من الادارة بالأهداف ،وأدارة ألجودة الشاملة ،إلى الهندرة ولكن لم يجدوا مايعوض عن اللجؤ إلى قياس الأداء البشري(THE HUMAN RESOURCE CARD)، لأنك تستطيع أن تستأجر سواعد الأفراد وعقولهم لتصميم وتنفيذ العمليات لكن لا تستطيع امتلاك قلوبهم مبيضين(2008).

يرى كل من الفياض ومبيضين (2008,2005) أن التمكين يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ويعزز من الولاء التنظيمي لتحقيق كل من أ هدافهم أ هداف المنظمة، كما إن التمكين الإداري يحقق مزايا وفوائد عديدة للعاملين والمنظمات وذلك عن طريق زيادة مشاركة العاملين وانخراطهم في اتخاذ القرارات ،استخدام فرق العمل ذاتية الادارة، وذلك بالاعتماد على فرق العمل وحرية العمل في أداء مهام العاملين كما يتيح التمكين من استغلال الموارد البشرية والأدوات والمعدات والتكنولوجيا ألإدارية بطريقة قصوى ومناسبة أي تحقيق أقصى درجات استغلال للطاقات البشرية والموارد المتاحة مما يؤدى إلى توفير الجهد والوقت والمال لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية أيضا ، يساعد التمكين على الالتزام بمبادئ إداره ألجودة الشاملة ، وتوفير متطلبات المستهلكين، والتركيز على التعلم والتدريب وإثراء الخبرات وتوسيع قاعدة المعلومات وتهيئة أجواء الولاء التنظيمي والمحافظة على الخبرات المبدعة وذات الكفاءة العالية.

إما بالنسبة لأهمية التمكين للمنظمة فهو يساعد على رفع مستوى الانتاجية ،تقليل معدلات الغياب ودوران العمل ،تحسين جودة السلع والخدمات.

17-2 الخطوات الاساسية للتمكين الإداري :

يقترح عدد من الباحثين عدة خطوات للتمكين الإداري منها:

1- قياس قدرات الآخرين وذلك بجعل المهام تتناسب مع القدرات ليتمكن العاملون من النجاح والتقدم في أداء إعمالهم.

2- تقديم النموذج العملي – لتوضيح ما يحتاج له الموظف عمليا لتأدية مهامه المنوطة.

3- توقع النجاح وصناعة الأمل – الإيمان الكامل بقدرات الآخرين يزيد من التوقعات في الوصول إلى تحقيق الأهداف.

4- الاستقلالية

5- التغذية العكسية تفويض السلطات

18-2عناصر التمكين الإداري:

تمكن عدد من الباحثين من استنباط عدة عناصر واجب توافرها في التمكين الإداري ومنها:

1 – استقلالية المهمة، الادارة الذاتية، والتدريب والتطوير بالاضافه للمشاركة في توفير المعلومات وحل المشكلات من الأسفل للأعلى.

2 – الرقابة والمقدرة المدركة من قبل الموظف، والتقليل من الرسمية، ولتصميم المهام أفقيا.

3 – تفويض السلطة DELEGATION،اتخاذ قرارات بشكل ذاتي ،تطوير مهارات المرونة، والحرية في اتخاذ القرارات بالعمل .

4 – فرق العمل الذاتي (TEAM WORK)، التفويض الذاتي، اللامركزية، التدريب وتبادل المعلومات .

5 – الثقة المتبادلة بين الرئيس والموظف، التدفق الحر للمعلومات، زيادة المعرفة، تحسين المركز الوظيفي .

6 – إثراء العمل ،وربط الأجور بالأداء ، الرقابه الذاتية ، ملكية الموظفين للأسهم ،مشاركة الموظفين ،تعدد المهارات (العتيبي ،2004).

جدول (2) تعاريف تمكين الموظفين

Definition of Employee Empowerment

Authors and Date المؤلف والتاريخ	Enabling employees to make decisions السماح للموظفين اتخاذ القرار .
Brymer. 1991	Management allows for more autonomy to front – line employees. اعطاء الحرية لموظفي الصف الأول لاتخاذ القرارات.
Evans & Dean, 2000	Giving employees the authority to satisfy customers through any means necessary without waiting for management approval. اعطاء الموظفين حرية ارضاء الزبائن دون الرجوع إلى الإدارة
	Important employee involvement. تدخل الموظفين بشكل مهم

المصدر:(Goetsch & davis, 2001)

وأحدى الأفكار التقليدية التي وجدت في الأدبيات هي استخدام الموظف للصلاحية كاستراتيجية إدارية. ووصف (Nixon, B. 1994) استراتيجية من خمسة بنود للصلاحية، تشمل: تكوين رؤية ، واتخاذ اجراء حيث يكون الاثر الأعظم من العلاقة القوية مع الموظفين، وتكوين شبكة كبيرة واستخدام شبكات الاسناد الداخلية والخارجية.

أكدّ (Long 1996) أن مخططاً لاستراتيجية سنوية ينبغي أن يوضع والتدريب المحترف المتطور هي ثلاثة أهداف لتحقيق و انجاز الصلاحية كاستراتيجية ادارية والصلاحية هي مفهوم يعتقد أن يكون فعالاً ولذلك يتبع من قبل خدمات المنظمات. وتستخدم منح الصلاحية للموظف بينما تقوم باستخدام ذلك كاستراتيجية إدارية في العديد من أنواع المنظمات وكذلك يستخدم في منظمات الخدمات كوسيلة لتكوين وتأسيس نوعية الخدمة الجيدة، لذلك فتكوين بيئة تنافسية متميزة وعندما يكون التميز على أساس الخدمة فذلك شرط لدى المنظمات التي تعمل في مجال النقل والسياحة ومبدأ تخويل الصلاحية الممنوحة لموظفي الصف الأول القادرين على توفير الخدمة الأفضل والأسرع للزبائن. ولهذا السبب فمنح الصلاحية للموظفين يعتقد أن يكون مفيداً جدا كمفهوم في قطاع الخدمات.

ويتضمن الانخراط في الصلاحية أن يصبح الشخص المخول مسؤولاً عن كل مجريات الخدمة وحيث يجب تكوين بيئة يكون فيها الموظفون مستثمرين بالشكل الأمثل ونظرا لذلك فتزداد العلاقة من الأهمية وأن يكون المورد البشري الإداري يخلق استراتيجيات لتعيين وتوظيف فكرة الصلاحية الممنوحة.

ويعتبر أحد أهم أجزاء البحث المرتبطة بصلاحية الموظف هو تطوير مقياس الصلاحية المنظمية (OES) (Organizational Empowerment Scale) (Matthews et.al

2003) ويتقاطع إطار الـ (OES) مع الصلاحيات المنظمية من خلال ثلاثة أبعاد، الهيكل الديناميكي (Dynamic Structural Framework) (DSF)، قرارات السيطرة على العمل (Control of workplace decisions) (CWD)ومرونة تدفق المعلومات المشتركة (FIS) (Fluidity in information sharing) حيث يشير الـ (DSF) إلى مجموعة متغيرة من الخطوط العامة الموجهة التي توفرها المنظمة لموظف معين تساعده في عملية اتخاذ القرار من حيث اجراءاته و سلوكياته في تغيير مكان العمل وقرارات السيطرة على العمل تشير إلى قدرة الموظف على أن تكون لديه مدخلات في كل جانب من جوانب عمله ووظيفته.

وأخيراً فإن ضمان تدفق وانسيابية المعلومات المشتركة يشير إلى قابلية الوصول إلى كافة المعلومات التي تخص عمل الشركة لكافة الموظفين فيها.

وإن استخدام هذه الأبعاد الثلاثة من قبل (Mathews et.al 2003) قد ساهم في تطوير الـ OES لقياس العوامل المنظمية التي تؤثر على مستوى الصلاحية وشعور الموظف في أي وقت كان والمقياس المكون من 19 بنداً يعرف المعلومات للمنظمات بالأبعاد التي تؤثر على مستوى الصلاحية وتوفر أيضاً القدرة للحصول على أداء وتقدم الموظفين عند ممارستهم الصلاحية المخولة اليهم بشكل عام وشامل وجد (Mathews 2003) أن باعتبار الـ OES كان متغيرا تابعاً (91 لـ DSF، 90 للـ CWD و 81 للـ FIS) ونافذاً من حيث الأبعاد للتأثير على إدراك الشخص بمستوى صلاحيته. وفي هذه الدراسة، فقرارات السيطرة على العمل لم تكن ضمن البعد ذي العلاقة وصلاحية الموظف ولطبيعة الموظفين غير الثابتة وللعملاء أيضاً في محيط و بيئة شركات الطيران والنقل، فإنه من الضروري للمدراء أن يقوموا باتخاذ قرارات للسيطرة على العمل. ولهذا السبب فكان هذا البعد لم يتضمن كأداة ضمن الأدوات المستخدمة عند متابعة صلاحيات الموظف.

2-19 **الرضا الوظيفي:**

أكثر الناس سعادة بوظائفهم أكثرهم قناعة. وليس الرضا الوظيفي نفس حالة التحفيز أو معبراً عنها، على الرغم من أنه يبدو واضحاً أنهما مرتبطان ببعضهما، حيث يهدف تصميم الوظيفة إلى تعزيز الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي الذي يشمل وسائل مثل تداول الوظيفة، توسيعها، اثرائها ومن المؤثرات الأخرى على الرضا الوظيفي الأسلوب الإداري والثقافة، مدى اشتراك أو انخراط الموظف، الصلاحيات، وتفاصيل العمل الجماعي. ويعتبر الرضا الوظيفي

أمراً مهماً جداً والذي عادة ما يقاس مستواه في المنظمات، والطريقة الأكثر شيوعاً لقياسه هي استخدام مقاييس المعدل حيث يكتب الموظفون تقارير عن ردود افعالهم حيال وظائفهم.

ومن الأسئلة التي تتعلق بذلك مثل معدل الأجور و مسؤوليات العمل، تنوع المهام، فرص الترقيات وطبيعة العمل نفسه.

ويسأل البعض أسئلة تحدد الإجابة (بنعم أو لا) يسأل البعض الاخر عن معدل الرضا على مقياس من 1-5 (حيث لا يمثل (1) أبداً أن الموظف يشعر بالرضا بينما تمثل (5) على المقياس الشعور بالرضا بأفضل درجاته).

كما أشار (Rayton, B.A. 2006) "فالرضا الوظيفي هو أحد أكثر مواقف الموظفين التي تم دراستها وبحثها خلال الـ 50 سنة الأخيرة" (ص 139) وتعريف الرضا الوظيفي وضع من قبل بورتر و لاولر (Porter, L.W. Lawler, E.E 1968) ثلاثة مكونات، بما يشمل طبيعة المهام والترتيب والعلاقات، وأخيراً الشعور الكلي المرافق أثناء العمل في الوظيفة، وبهذا التعريف يستطيع المرء أن يفهم أن الرضا الوظيفي يقسم إلى الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي، والرضا الوظيفي الشامل (العالمي).

ولغرض هذه الدراسة فقط سيتم متابعة الرضا الوظيفي الشامل. وتم اختياره لأنه يمثل مجموع الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي ويعطينا صورة أفضل عن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف.

من خلال الأدبيات الواسعة التي تناولت الرضا الوظيفي نستطيع أن نجد أن الرضا الوظيفي قد بحث وتم التحقق فيه من خلال منهجيات مختلفة، وهو يعتبر كمؤشر.

وقد تم ربط الرضا الوظيفي بالالتزام المنظمي ((Lam, T. & Zhang, H.Q, 2003 (Rayton, B.A 2006)) والأحداث التي تهيئ الجو أو المزاج الايجابي، والرضا المعيشي والتدريب والصلاحيات ورضا الزبائن وتقليص الاهتمام أو التوجه إلى ترك الوظيفة.

ونظراً إلى متغيرات العلاقات المهمة، نرى أنه من السهل أن نفهم لماذا كان الرضا الوظيفي قد درس وبحث كثيراً فالعلاقة بين الرضا الوظيفي للموظف والرضا الوظيفي للزبون مهمة ضمن مجال العمل في الخدمات نظراً للطبيعة المتزامنة للانتاج والطبيعة الآنية لاستهلاك الخدمات (Kandam pully, J, 2002).

كما أن لدى الزبائن (في المصنع) إذا صح التعبير ، التعاطي بين الموظف والزبون ينبغي له أن يكون صحيحاً ومنسجماً.

وقد تم وصف العلاقة بين الرضا الوظيفي للموظف والرضا الوظيفي للزبون بطريقة ما بحيث تؤثر متغيرات موقف الموظف (مثل الرضا الوظيفي، الالتزام والولاء) على الخدمة المقدمة إلى الزبون. فالزبون بدوره يقوم بتقييم تلك الخدمات والمنتجات التي يستلمها أو يتلقاها.

وهذه التقييمات التي يبديها الزبون تحدد الرضا النتائج و / أو عدم الرضا بالخدمات والمنتجات. فالموظفون الذين يشعرون بحالة الرضا الوظيفي يقومون بتوفير أعلى نوعية من الخدمات إلى زبائنهم وهذا ما يؤدي إلى رضا الزبون.

فقد وضح فهرس الرضا للزبون الأوربي (ECSI) (European Customer Satisfaction Index) التابع للجنة الفنية 1998 والذي تم تطويره لدراسة رضا الزبون. وأحد الروابط المفقودة في هذا النموذج هو الرضا الوظيفي للموظف. وقد جادل (Vilares, M. Y. & Coelho, P.S. 2003) بأن هذا رابط مهم وأن النموذج يجب أن يعاد النظر فيه ليشمل الرابط الحيوي في رضا الزبون. وقد اقترح المؤلفون نسخة معدلة ومنقحة للـ ECSI.

وقد وجد أن الرضا الوظيفي للموظف أفضل ما يفسر الرضا للزبون من خلاله من النموذج السابق .

وعلى الرغم من أن العلاقة بين الرضا الوظيفي للموظف والرضا الوظيفي للزبون مهمة، وهناك علاقة أخرى مهمة ومعروفة بشكل واسع في الأدبيات وهي الرضا الوظيفي والالتزام المنظمي .

لقد تم تعريف الرضا الوظيفي على أنه حالة السرور العاطفي الناتجة من المديح والثناء للشخص في وظيفته، ورد فعل مؤثر للشخص حيال وظيفته، وموقف الشخص تجاه وظيفته ، وجادل (Vilares 2003) أن الرضا الوظيفي هو موقف لكنه يشير إلى أن الباحثين يجب أن يميزوا بوضع الأهداف للتقييم المؤثر (العاطفي)، اعتقادات وسلوكيات ويفترض هذا التعريف بأننا نكوّن مواقفنا تجاه وظائفنا من خلال النظر الى مشاعرنا، معتقداتنا وسلوكنا.

إن أحد أكبر مقدمات الدراسات في الرضا الوظيفي كانت في هوثورن. وهذه الدراسات بدأت (1924 – 1933) وهي أساساً تقترن بـ ألتون مايو من مدرسة هارفرد للأعمال، كان

القصد منها إيجاد التأثيرات للظروف المختلفة (أكثرها تبصراً) على انتاجية العاملين. وقد أظهرت تلك الدراسات بشكل كبير أن التغيرات في العمل،و ظروفه المؤقتة تزيد من الانتاجية (تسمى تأثيرات هوثورن).

ثم اكتشف فيما بعد أن هذه الزيادة قد نتجت ليس من الظروف الجديدة ولكن من المعرفة أو الوعي بأن هناك أحداً قد انتبه إلينا أو يلاحظنا عندما نعمل. ووفرت هذه النتيجة دليلاً قوياً بأن الناس يعملون لأغراض أخرى عدا الأجر المدفوع وذلك قد عبّد الطريق للباحثين للتحقق من عوامل أخرى في الرضا الوظيفي.

والإدارة العلمية (آكاتا يلورزم) كان لها أيضاً أثر مهم على دراسة الرضا الوظيفي. وقد جادل كل من (Taylor, 1911)، مبادئ الإدارة العلمية، بأن هناك طريقة مثلى وحيدة لانجاز أي مهمة عمل وتعرض هذا الكتاب إلى تغيير فلسفة الانتاج الصناعية، محدثاً تحولاً من العمل الماهر إلى مبحث أكثر حداثة لخطوط التجميع، والأجور على أساس الساعات. والاستخدام الأولي للإدارة العلمية من قبل الصناعات عمل بشكل كبير على زيادة الانتاجية لأن العاملين قد أجبروا على العمل بوتيرة أعلى وأسرع. وبعدها أصبح العاملون مرهقين ولا يشعرون بالرضا، وهكذا تركوا الباحثين إزاء أسئلة جديدة يجيبون عليها فيما يخص الرضا الوظيفي.

كما ينبغي لنا ملاحظة أن عمل W.L. Bryan، قد وضعت الاساس لعمل تايلور.

وجادل البعض أن نظرية هرم ماسلو للحاجات الإنسانية، نظرية التحفيز قد وضعت الأساس لنظرية الرضا الوظيفي. وتوضح هذه النظرية أن الناس تطلب أو تسعى للقناعة والرضا من خلال اشباع خمس حاجات محددة في الحياة أو فلسفة حاجات الحياة، وهي الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الحاجات الاجتماعية الحاجة لاحترام الذات، ثم الحاجة لتحقيق الذات.

وقد خدم هذا النموذج كأساس أو قاعدة جيدة ومنها استطاع الباحثون في وقت مبكر تطوير نظريات الرضا الوظيفي.

20-2 نماذج الرضا الوظيفي

نظرية التأثير:

تعتبر نظرية التأثير لـ (أدوين لوك (1976)) من أكثر نماذج الرضا الوظيفي شهرة. حيث تتناول هذه النظرية أو يعتبر محيطها الرئيسي أن الرضا يحدد من خلال مسألة جدل وعلاقة ما يريده الشخص من الوظيفة وما حصل عليه في الوظيفة ومنها فعلا. وأكثر من ذلك فتؤكد النظرية أنه على قدر القيم المتوفرة في جانب معين من جوانب العمل (مثل درجة الاستقلالية في منصب معين) يكون ذلك متضمناً لدرجة الرضا / أو عدم الرضا الذي يصبح عليه أو يشعر به الشخص عندما تكون التوقعات (أو لا تكون) قد تم تلبيتها من خلال المنصب.

فعندما يقيّم احد ما جانباً من جوانب الوظيفة فإن رضاه يكون ذا تأثير كبير إيجابياً (عندما تلبي التوقعات المرجوة) وسلبياً (عندما لم تتم تلبية التوقعات من الوظيفة أو المنصب)، إذا ما قورنت بشخص لا يقيّم ذلك الجانب ولتوضيح ذلك إذا كان أحد الموظفين (أ) يقيّم الاستقلالية في مكان العمل والموظف (ب) غير راض حيال استقلاليته فالموظف (أ) سيكون راضٍ أكثر في منصب ما إذا كان المنصب يوفر درجة عالية من الاستقلالية و أقل رضا من منصب ذي استقلالية قليلة أو في عدم وجود الاستقلالية مقارنة بالموظف (ب).

(النظرية التنظيمية (السلطة التنظيمية):

اعتمد الكثير من الباحثين على النظرية التنظيمية. وهي نظرية عامة جداً تقترح أن الناس لديهم طبيعة فطرية تنظيمية هي التي تؤدي بهم إلى امتلاك نزعات تجاه مستوى معين من الرضا، بغض النظر عن وظيفة الشخص. وأصبح هذا المبحث تفسيراً ملحوظاً للرضا الوظيفي في ضوء الدليل على أن الرضا الوظيفي يميل إلى الاستقرار مع مرور الزمن وعبر الوظائف المختلفة.

ويشير البحث أيضاً إلى أن التوائم المتماثلة لديهم مستويات متشابهة من الرضا الوظيفي.

والنموذج المهم الذي عمل على تركيز مجال الرؤية أو مدى النظرية التنظيمية كان نموذج التقييم الذاتي الأساسي المفترض من قبل (تيموثي أي جاج عام 1998). وجادل (Judge, 1998) بأن هناك أربعة أنواع من التقييم الذاتي الاساسي التي تحدد رأي الشخص تجاه الرضا الوظيفي: احترام الذات، الكفاءة الذاتية العامة، موضع السيطرة، والاستقرار العاطفي. ويؤكد هذا

النموذج المستويات العليا لاحترام الذات (القيمة التي يضعها الشخص لنفسه / نفسها) والكفاءة الذاتية العامة (الايمان بقدرة الشخص نفسه) التي تؤدي إلى رضا أعلى بالعمل. كما أن امتلاك قدرة ذاتية على السيطرة (الإيمان بأن الشخص يمتلك قدرة السيطرة على حياته / حياتها، إزاء القوى الخارجية) يؤدي إلى رضا وظيفي أعلى. وأخيراً فإن أوطأ مستويات من العصبية تؤدي إلى أعلى مستوى من الرضا الوظيفي.

نظرية العاملين (نظرية التحفيز- التقويم):

تعرف نظرية العاملين بـ (نظرية التحفيز) وتحاول تفسير الرضا والتحفيز في مكان العمل وتؤكد هذه النظرية بأن الرضا وعدم الرضا تسيرها عوامل مختلفة – عوامل التحفيز والتصحيح. حيث أن تحفيز أحد الموظفين للعمل يعتبر مرتبطاً بصورة مستمرة بالرضا الوظيفي.

ويمكن رؤية التحفيز كقوة داخلية تحرك وتقود الأفراد للحصول على أهداف شخصية ومنظمية والعوامل المحفزة هي تلك الجوانب في العمل التي تجعل الناس تريد أن تؤدي وتنجز وتوفر للناس الرضا، على سبيل المثال الانجاز في العمل، التميز، وفرص الترقية، وهذه العوامل التحفيزية تعتبر داخلية أو شخصية بالنسبة للوظيفة أو في العمل المنجز. والعوامل التصحيحية تتضمن جوانب في بيئة العمل مثل الدفع، سياسات الشركة، الممارسات الاشرافية، وظروف العمل الأخرى. وبينما كان نموذج هيرتزبيرغ قد حفز على القيام بإجراء الكثير من البحث، الا ان الباحثين أصبحوا غير قادرين على إثبات مصداقية النموذج.

ومع وجود افتراضات هاكمان وأولدهام بأن تكوين هيرتزبيرغ الأصلي للنموذج قد يكون براءة اختراع منهجية.

وأكثر من ذلك، فالنظرية لا تأخذ بالاختلافات الفردية وتتوقع ان كل الموظفين سيكون لديهم رد فعل بأسلوب متطابق إزاء التغيرات في العوامل التحفيزية / التقويمية وأخيرا فقد تم توجيه الانتقاد إلى النموذج من حيث أنه لا يوضح كيفية قياس تلك العوامل التحفيزية / التقويمية.

نموذج خصائص الوظيفة:

اعتمد كل من الباحثين نموذج الخصائص الوظيفية، والذي استخدم بشكل واسع كإطار لدراسة كيفية تأثير خصائص الوظيفة على المخرجات في الوظيفة، ويشمل ذلك الرضا الوظيفي. ويؤكد النموذج أن هناك خمس خصائص أساسية للوظيفة (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) والتي تؤثر على ثلاث حالات سيكولوجية (خبرة ذات مغزى، الخبرة في المسؤولية عن المخرجات، المعرفة في النتائج الفعلية) والتي تؤثر بدورها على نتائج العمل أو مخرجاته (الرضا الوظيفي، التغيب، التحفيز في العمل، الخ) ويمكن مزج الخصائص الخمسة الأساسية للوظيفة لتؤلف احرازاً خاصاً تحفيزياً (MPS) لوظيفة ما، والتي يمكن أن تستخدم كفهرس في معرفة مدى احتمال أن تكون وظيفة ما مؤثرة على مواقف موظف معين وسلوكياته...

ومن خلال تحليل شامل للدراسات التي تتابع وتُقَيِّم أطار النموذج توفر لنا بعض الدعم لصلاحية الـ JCM.

الحد الأعلى من الاتصالات والحد الأدنى من الاتصالات:

أحد أهم جوانب عمل الفرد في منظمة حديثة يتضمن إدارة الحاجة إلى الاتصال و التي تعترض عمله / عملها في الوظيفة وتتميز الحاجات بالإفراط في الاتصالات، التي تشير إلى "معدل ودرجة تعقيد مدخلات الاتصالات ،والتي ينبغي لأحدهم أجراؤها في وقت معين ولهدف معين "يمكن للأفراد في منظمة أن يمارسوا الاتصالات بإفراط أو اجراء مكالمات على أدنى مستوى ممكن والذي يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي . قد يحدث الحد الأعلى من الاتصالات عندما "يستقبل الفرد رسائل كثيرة خلال فترة قصيرة من الزمن الأمر الذي ينتج عنه معلومات غير متكاملة أو عندما يواجه الفرد رسائل معقدة تكون من الصعوبة تحول دون معالجتها وبسبب هذه العملية" فإن أسلوب فرد ما في العمل وتحفيزه لانجاز مهمة ما، عندما تكون هناك الكثير من المدخلات أكثر من المخرجات، فعندها يشعر الفرد أنه في ظرف أو وضع من التحميل فوق العادة .

والذي قد يكون مرتبطاً ايجابياً او سلبيا بالرضا الوظيفي. وبالمقارنة كذلك فإن الاتصال أقل من الحد الأدنى قد يحدث عندما تكون الرسائل أو المدخلات ترسل بكمية أقل للشخص أو بمستوى أقل من قدرته على معالجتها أو التعامل معها.

وحسب الأفكار حول الاتصال أكثر من الحد الأعلى وأقل من الحد الأدنى، فإذا كان الفرد لا يستلم مدخلات كافية عن وظيفته أو أنه غير ناجح في معالجتها والتعامل معها (أي تلك المدخلات) فيكون الفرد أكثر احتمالاً أن يصبح غير راضٍ، وغير سعيد في عمله مما يؤدي إلى مستوى متدن من الرضا الوظيفي.

21-2 قياس الرضا الوظيفي:

هناك عدة وسائل لقياس الرضا الوظيفي، ولحد الآن فإن أكثر طريقة شائعة لجمع البيانات فيما يخص الرضا الوظيفي هي مقياس ليكرت (سميت على اسم رينسيس ليكرت) ومن الطرق الأخرى الأقل شيوعاً لقياس أو فحص الرضا الوظيفي تشمل: أسئلة بنعم / لا، أسئلة تتضمن أجوبتها صح / خطأ ، أنظمة النقاط، قوائم، أو اختر الجواب الصحيح. وهذه البيانات تجمع نموذجياً باستخدام نظام الإدارة للتغذية الراجعة (EFM) Effective feedback management .

الـ (Job description index (JDI الفهرس الوصفي للوظيفة:

تم تكوينه من قبل (Smith 1996) وهو عبارة عن استبانة خاصة لقياس الرضا الوظيفي والتي استعملت بشكل واسع. وهي تقيس الرضا الوظيفي للشخص من خلال خمس جوانب:

الدفع ، الترقيات، وفرص الترقيات ، العمل الجماعي، الاشراف، والعمل نفسه. وهذا المقياس بسيط حيث يقوم المشاركون بالاجابة بنعم أو لا أو لا يستطيع التحديد (ويوضح ذلك بعلامة استفهام ؟) استجابة في ماً إذا كانت العبارات المعطاة تصف بدقة أم لا تلك الوظيفة.

فهرس الوظيفة العام (JDI):

وهو قياس عام كلي للرضا الوظيفي، وهو تطوير أو تحسين لفهرس الوظيفة الوصفي لأنه الـ (JDI) السابق يركز كثيراً على الجوانب الفردية وغير كافي لقياس الرضا بشكل عام.

واستبانة أخرى للرضا الوظيفي تتضمن: استبانة مينيسوتا للرضا (MSQ) ، مسح الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Survey (JSS ومقياس الجوانب.

يقيس مقياس MSQ الرضا الوظيفي من خلال 20 جانباً وله صيغة طويلة تتضمن 100 سؤال (خمسة بنود لكل جانب) وله صيغة قصيرة ذات 20 سؤالاً (بند واحد لكل جانب) . والـ JSS هو عبارة عن استبانة من 36 بنداً تقيس تسعة جوانب للرضا الوظيفي. وأخيرا مقياس وجوه للرضا الوظيفي، وهو أحد المقاييس الأولى المستخدمة بشكل واسع، تقيس الرضا الوظيفي بشكل شامل من خلال بند واحد فقط يستجيب له المشاركون باختيار وجه واحد.

الاتصال بين الرئيس والمرؤس:

الاتصال بين الرئيس والمرؤس له تأثير مهم على الرضا الوظيفي في مكان العمل. ويتضمن الطريقة التي يشعر بها المرؤس تجاه رئيسه في العمل أو مشرفه وسلوكياته ويمكن أن تجعل تأثير ذلك على المرؤس ايجابياً أو سلبياً تجاه الرضا الوظيفي. ويتضمن ذلك تعابير الوجه، النبرة الصوتية، انعقاد الحاجبين، أو الحركات الجسدية والتي تعتبر مهمة في العلاقة بين الرئيس والمرؤس وتلعب الرسائل غير الملفوظه دوراً مركزياً في التفاعلات الداخلية وبالنظر إلى الانطباع الذي يتشكل عند الموظف.

فالتلقائية التي يعبر عنها دون كلام من المشرف تساعد على زيادة مدى الشعور الداخلي مع المرؤسين فيما يخص الرضا الوظيفي وأثر ذلك على الرضا الوظيفي .

والاسلوب الذي يتصل من خلاله الرئيس أو المشرف بمرؤسيه قد يكون أكثر أهمية من المحتوى الذي يقوله (الملفوظ) والافراد الذين لا يحبون ويفكرون بشكل سلبي حول مشرفيهم هم الذين يكونون أقل رغبة بالاتصال أو لديهم تحفيزاً للعمل بينما الأشخاص الذين يحبون و يفكرون بإيجابية في مشرفيهم هم الأكثر احتمالاً أن يتصلوا وهم راضون بوظائفهم وبيئة عملهم. والعلاقة بين المرؤوس والمشرف تعتبر جانباً مهماً في العمل. لذلك فالمشرف الذي يستخدم تلقائيته غير الملفوظة، وعلاقاته التي تنطوي على الصداقة وخطوط الاتصال المفتوحة يكون راغباً بإبداء التغذية الراجعة الإيجابية ويبدي رضا وظيفياً عالي المستوى بينما المشرف غير الاجتماعي والذي لا يتعامل بأسلوب ينطوي على الصداقة وغير راغب بالاتصال فمن الطبيعي أنه يتلقى تغذية راجعة سلبية ورضا وظيفياً منخفضاً من مرؤوسيه في العمل.

الرضا الوظيفي والعواطف:

المزاج والعواطف في العمل تعتبر المواد الأولية التي يتم تجميعها لتكوين أو تشكيل العنصر المؤثر في الرضا الوظيفي (Wallace, J, 1996).

ويميل المزاج لأن يكون باقياً لفترة غير طويلة لكنه غالباً ما يكون أضعف موقفاً، و ناشئاً من مصدر غير مؤكد. بينما العواطف أو المشاعر هي غالباً أكثر حدة أو شدة وتعيش لفترة أطول ولها هدف واضح أو سبب واضح.

وهناك بعض الأدلة في الأدبيات بأن حالة المزاج مرتبطة بالرضا الوظيفي العام الكلي، والمشاعر الايجابية و السلبية كانت أيضاً توجد بشكل مرتبط بالرضا الوظيفي الكلي. وتكرار تجربة المشاعر الايجابية ستكون مؤشراً جيداً على الرضا الوظيفي من المشاعر السلبية.

كما أن تنظيم المشاعر والعواطف في العمل يرتبط ايضا بالرضا الوظيفي. ومشاعر العمل (أو إدارة المشاعر) تشير إلى الجهود المختلفة في إدارة حالات العواطف وما يظهر منها في العمل. ويشمل تنظيم المشاعر كافة الجهود الواعية وغير الواعية لزيادة أو المحافظة على أو انقاص واحد أو أكثر من مكونات العواطف وعلى الرغم من أن دراسات سابقة لتتابع المشاعر في العمل أكدت على تأثيراتها الضارة على العاملين فالدراسات حول العاملين في تنوع في الوظائف، تفترض أن التتابع في العواطف في العمل ليست دائماً سلبية.

وقد وجد أن القمع يولد حالات من عدم السرور، والانزعاج في العمل تقلص من الرضا الوظيفي وأن التوسيع من مشاعر السعادة أو السرور تزيد من الرضا الوظيفي. ولفهم كيف يرتبط تنظيم المشاعر في العمل بالرضا الوظيفي يستدعي ذلك نموذجين:

1- **عدم الانسجام العاطفي :** عدم الانسجام العاطفي هو حالة من النفور بين ما يظهر بشكل عام من مشاعر وما هو حقيقي في الداخل من مشاعر. وذلك غالباً يعقب عملية تنظيم المشاعر والعواطف ويكون عدم الانسجام مترافقاً مع الارهاق العاطفي العالي والالتزام المنظمي المتدني و الرضا الوظيفي المنخفض.

2- **نموذج التفاعل الاجتماعي** : إذا أخذنا وجهة النظر الاجتماعية للتفاعل فإن تنظيم مشاعر العاملين قد تكون استجابات من الآخرين خلال التفاعلات التي تحصل مما يترك أثراً على الرضا الوظيفي لديهم، وعلى سبيل المثال فإن تراكم الاستجابات المرغوب بها لما يظهر من مشاعر السرور قد يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي عند وجود مشاعر إيجابية في العمل مما ينتج عنه مخرجات قد تزيد من الرضا الوظيفي.

العلاقات والافتراضات العملية:

يمكن أن يكون الرضا الوظيفي مؤشراً حول كيفية شعور الموظفين حول وظائفهم وعاملا نتوقع من خلاله سلوكيات العمل مثل المساواة المنظمية، التغيب عن العمل، إعادة التنظيم. وأكثر من ذلك يمكن أن يكون الرضا الوظيفي جزئياً، وسيطاً في علاقات المتغيرات الشخصية و سلوك انحراف في العمل.

ولعل احد أكثر نتائج البحث أهمية وشيوعاً هو أن الرضا الوظيفي يرتبط بالرضا المعيشي وهذا الارتباط متبادل، يعني أن الناس الذين يشعرون بالرضا في حياتهم يميلون لأن يكونوا راضين تجاه وظائفهم والناس الذين يكونون راضين بوظائفهم يميلون لأن يكونوا راضين بحياتهم.

ومع ذلك تشير بعض البحوث إلى أن الرضا الوظيفي ليس بالضرورة يرتبط بالرضا المعيشي عندما تكون المتغيرات الأخرى قد أخذت في الحسبان (مثل الرضا تجاه عدم العمل والتقييمات الذاتية الأساسية).

وهناك نتيجة مهمة في المنظمات ينبغي ملاحظتها هي أن الرضا الوظيفي له علاقة ارتباطية غامضة وغير واضحة بالانتاجية في العمل. وهذه معلومة مهمة وحيوية بالنسبة للباحثين والأعمال، حيث أن الفكرة هي أن الرضا والأداء الوظيفي يرتبطان بشكل مباشر أحدهما بالآخر فإنه غالباً ما يوضع في الوسط وفي بعض أدبيات الإدارة غير الاكاديمية. وقد وجد أنه من خلال تحليل شامل أن معدل العلاقات التي لم يجر تصحيحها بين الرضا الوظيفي والانتاجية مساوياً لـ $r = 18$، ومعدل الارتباط الصحيح للبحث المنجز وعدم الاعتمادية كان $r = 30$.

وأكثر من ذلك فإن التحليل الذي وجد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يمكن أن يكون متوسطاً حسب تعقيد الوظيفة، حيث كلما كانت درجة تعقيد الوظيفة عاليةً يكون الارتباط بين الرضا والأداء عالياً (P=52) أكثر من الوظائف ذات التعقيد المتوسط (P=29) . وبالمختصر فالعلاقة بين الرضا والانتاجية ليست بالضرورة مستمرة بشكل خط مستقيم ويمكن أن تتأثر بعدد من عوامل العمل الأخرى و فكرة أن "العامل السعيد يكون عاملاً منتجاً" لا يجب أن تكون الأساس لاتخاذ القرار المنظمي.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3-1 مقدمة

تناولت العديد من الدراسات الأجنبية موضوع التقييم الذاتي من الجانب السيكولوجي ولم تتعرض إلا القليل من الدراسات لهذا الجانب من النواحي الأكاديمية التي تتعلق في إدارة الأعمال بالرغم من أن معظم الأبحاث والتقارير وأوراق العمل في هذا القرن تناولت موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته مع التقييم الذاتي في معظم الشركات الأمريكية، ولكن على المستوى الإقليمي العربي لم يستطع الباحث العثور على أي دراسة تطبيقية لدور التقييم الذاتي المركزي مع الرضا الوظيفي سوى بعض الدراسات الوصفية، كما وقد اطلعت بعض الجامعات الأمريكية مثل جامعة كاليفورنيا التوسع في هذا البحث.

3-2 الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

1- دراسة (نوال هويدي وعبد الباسط الخوالدة 2007) بعنوان "التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى كافة موظفي الوزارة وقد أظهرت الدراسة بأن هنالك ارتباطاً قوياً بين الرضا الوظيفي لدى العاملين وتقوية الولاء التنظيمي والشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي وتحسين الأداء ببعضها كدعائم إيجابية مترابطة في إنتاجية العاملين.

2- دراسة (جهاد عبدالله عفانة، 2004) " بعنوان قياس رضا العاملين في الجهاز المصرفي الأردني وأثره على تحسين الأداء "

هدفت الدراسة إلى قياس الرضا للموظفين في القطاع المصرفي تجاه أنظمة الحوافز ومقارنته من وجهة نظرهم . وكذلك قياس العلاقة بين طبيعة الحوافز ومحتوى الوظيفة والرضا كمتغير مستقل بأداء الموظفين.

وتوصل الباحث إلى عدم رضا الموظفين عن الحوافز المقدمة بينما أظهرت رضا الموظفين عن طبيعة الوظيفة والعلاقة الإنسانية والثقافة والتدريب.

3- دراسة زعرور (2003) عنوانها: أثر جودة الخدمات المقدمة من المصارف على رضا عملائها من القطاع الصناعي في الأردن.

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين جودة أسعار الخدمات المصرفية المقدمة لقطاع الشركات الصناعية وبين رضا الشركات وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الجودة المقدمة من قطاع المصارف ورضا عملاء الشركات الصناعية في مدينة سحاب الصناعية ، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (108) شركات.

4- دراسة (الطحان 2000) بعنوان "أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية (دراسة استكشافية) .

هدفت الدراسة إلى :

- مدى تأثير أنماط القيادة على رضا العاملين في الشركات الأردنية المساهمة وانعكاس ذلك على إبداعاتهم وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، ولكن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عامل الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

5- دراسة السكر (2000) بعنوان "تقييم رضا المديرين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل، تهدف الدراسة للتعرف على رضا الموظفين تجاه حوافز العمل وإجراء مقارنة بين كل من الجامعات الخاصة والحكومية للتوصل إلى أي من القطاعين يقدم حوافز عمل أكثر للإداريين، كما تم الربط بين حوافز العمل والمتغيرات الشخصية والتي تعتبرها الدراسة من عوامل الرضا.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من المتغيرات الشخصية وحوافز العمل لأفراد العينة.

الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (Quinn, 2004) : بعنوان "Real Statisfaction for patients in cancer specialized Hospitals"، أو ما ترجمته "الرضى الوظيفي لدى مرضى السرطان في المستشفيات الخاصة" توصلت الدراسة بأن الوقت هو المهم في توصيل الخدمة و هو النموذج الفعلي الذي يمكن محاكاته من خلال عملية القياس للوصول إلى المعلومات من كافة دوائر المستشفى ، وعملية إجراء التعديلات اللازمة بالوقت المناسب ولكن هذه الدراسة اقتصرت على المستشفيات المختصة التي تعالج فئة معينة وهم مرضى السرطان.

2- دراسة (Stavin, 2004) بعنوان "تطوير المشاركة في قياس عمليات رضا المرضى" توصل الباحث في دراسته إلى ضرورة توظيف لجان خاصة لمتابعة عمليات الرضا لدى المرضى، من خلال توظيف الجهود لخدمة الزبائن ويكون مهام هذه اللجان الأولية في عملية تقييم نوع الخدمة المقدمة ومدى تطبيقها والسعي إلى تحقيقها، كما أن اللجان مهتمة بعملية الحصول على معلومات من مصادر مختلفة وتحليلها وتضمينها في اجراءات العمل لزيادة مصداقيتها.

3- دراسة (Asuncion et al, 2004) بعنوان "نموذج ولاء العميل في سوق التجزئة للصناعة المصرفية"، تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على ولاء العميل للمصارف، أجريت الدراسة على عملاء ستة بنوك بلغ عدد أفراد العينة 576 وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا لدى العاملين هو العنصر المباشر إلى ولاء العميل وأن الجودة المدركة هي تأتي نتيجة لهذا الرضا.

4- دراسة (Rebekah & sharyu, 2004) بعنوان : "رضا العميل ليس الهدف الوحيد"، تهدف الدراسة إلى تقديم دعم الأدب النظري المرتبط بالرضا والولاء مع ثلاثة محاور رئيسية تتعلق بقياس العلاقة بين الرضا والولاء .

استخدم الباحث أسلوب الاستبانة على عينة قدرها (267) عميلاً، وقد وضحت الدراسة بأن الرضا والولاء في الخدمات أمور مختلفة بينما العلاقة إيجابية إلا أن وجود مستويات عالية من الرضى لا تعني دائماً مستويات متشابهة من الولاء.

- أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات .
- أثر تطبيق إدارة الجودة على رضا العملاء.
- أثر النشاطات الداعمة للإبداع على رضا العاملين.
- تطوير نموذج لقياس رضا الزبائن.

5- دراسة (Palkar, 2004) بعنوان " محددات رضا الزبائن لمزودي خدمة الهواتف المتنقلة الخلوية في الهند".

- تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير الخصائص جودة الخدمة على رضا الزبائن وعدالة الدفع.
- تحديد أبعاد الجودة التي تساعد على الاحتفاظ بالزبائن من خلال عملية قياس العوامل المستقلة والمتمثلة بجودة الخدمة، الفوترة، نمط الاستعمال، الأسعار، دعم الخدمة وتأثيرها على المتغير التابع (رضا الزبائن).

توصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمة ونمط الاستعمال ودعم الخدمة هي الأكثر تأثيراً على رضا الزبائن.

كما خلصت الدراسة إلى أن عناصر الجودة الرئيسية والتي تعتبر من محددات الاحتفاظ بالزبائن هي جودة الخدمة ونمط الاستعمال ودعم الخدمة لدى الزبائن الذين يستخدمون الهواتف المتنقلة عن طريق البطاقات المدفوعة مسبقاً والاشتراك.

6- دراسة (Kim et al. 2004) بعنوان "تأثير كل من رضا الزبائن ومعوقات التحول على ولاء الزبائن في خدمة الاتصالات المتنقلة في كوريا".

تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل التي تشكل رضا الزبائن ومعوقات التحول وأثرها على ولائهم.

- تحليل العلاقات السببية، والأثر المعدل بين كل من الرضا والولاء الناتج عن معوقات التحول.

- تحديد استراتيجيات مزودي خدمة الهواتف الكورية لرفع مستوى الرضا للزبائن.

خلصت الدراسة إلى أن المزودين يعظمون رضا الزبائن ومعوقات التحول من أجل تعزيز ولاء الزبائن.

كما خلصت الدراسة إلى أن كل من خدمات القيمة المضافة، ودعم الزبائن هي العوامل الأكثر والأهم على رضا الزبائن، كما أن كلفة التحول من أهم العوامل التي تؤثر على معوقات التحول.

7- دراسة (Iglesias and Guilen, 2004) بعنوان "جودة الخدمة المدركة وأثرهما على الزبائن" .

- هدفت الدراسة إلى عمل نموذج تجريبي للرضا ومدى تأثيره على كل من الجودة المدركة والسعر المدرك لدى زبائن المطاعم في اسبانيا.

تم اختيار أحد المدن الاسبانية وذلك بسبب مساهمة قطاع المطاعم في الاقتصاد الاسباني شملت العينة 150 شخصاً وكانت نسبة النساء 60%.

خلصت الدراسة إلى أن الجودة المدركة عامل حاسم في حدوث الرضا للزبائن وأن السعر المدرك لا يشكل سمة مهتمة في تشكيل الرضا لدى الزبائن.

8- دراسة (Walfried, winsor, Robert, 2001) بعنوان "إدراك جودة الخدمة ورضا العملاء في الدائرة البنكية الخاصة" أثر جودة رضا العملاء من وجهتي نظر مختلفتين.

أجريت الدراسة على عملاء الدوائر البنكية الخاصة العالمية واستخدام الدراسة مقاييس الأداء الفعلية لقياس جودة الخدمة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج :

- ماهية ونوعية الخدمة تقود إلى رضا العملاء.

- رضا العميل والنوايا المستقبلية هي الحلقة المباشرة التي تعتمد عليها الخدمة.

- أن كلاً من القيمة والنوعية التي تتصف بها الخدمة يجب أن تتوافق في نموذج يقود إلى الرضا.

9- دراسة إحصائية امريكية .(Bavendam Research incorporated, 2000 Vol. 6

(2000 managing job satisfaction , Mercer Island. WA, USA.

هدفت الدراسة لقياس مستوى الرضا الوظيفي عن طريق التعرف على:

- تعريفات الرضا الوظيفي / رضا العاملين.
- تحديد كيفية قياس رضا العاملين.
- تحديد أكثر العوامل تأثيراً على الرضا.
- تحديد العناصر الرئيسية المكونة للرضا الوظيفي للعاملين.

توصلت الدراسة إلى عدة عوامل مؤثرة على رضا العاملين منها:

- نوعية القيادة التي يتعامل معها الموظف.
- مستوى الضغط الذي يواجه ومصادره.
- نوعية الفرص المتاحة للأفراد العاملين .
- معايير الضابطة للعمل.
- الحوافز والعوائد والسلطة الممنوحة.

10- دراسة (Magi, 1998)، بعنوان "أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مشاريع عامة مختارة في الأردن" هدفت الدراسة إلى تحليل البيئة التنظيمية الداخلية السائدة في المشروعات المختارة والمتكونة من كل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.

أيضاً هدفت الدراسة إلى تحليل أثر البيئة على مستوى الرضا لدى العاملين في كل من (شركة البوتاس، الاسمنت الأردنية، مناجم الفوسفات، شركة كهرباء محافظة إربد).

وقد وضعت الدراسة فرضية وجود علاقة احصائية ذات دلالة عند مستوى (95%) بين كل من البيئة التنظيمية الداخلية و الرضا الوظيفي لدى الموظفين المبحوثين.

و قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر البيئة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الأردنية المساهمة.

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من متغير فلسفة الإدارة والحوافز والمكافآت المقدمة ومتغير الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

4-1 مقدمة

كما وضحت الدراسة النظرية، فالهدف من هذه الدراسة هو التعرف على دور التقييم الذاتي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في شركات الطيران الأردنية.

4-2 نموذج الدراسة

الشكل (4)

نموذج الدراسة



4-3 متغيرات الدراسة:

لقد تم إعداد نموذج الدراسة كي ينسجم مع أهداف وفرضيات الدراسة حيث تم أخذ التقييم الذاتي كمتغير مستقل يحتوي على احترام الذات والحالة العصبية والسيطرة الذاتية والكفاءة الذاتية، وأخذت المناخ التنظيمي والتمكين والانتماء التنظيمي كمتغيرات وسيطة، كما وأخذت الدراسة الرضا الوظيفي كمتغير تابع كما يوضحه الشكل (4) السابق.

4-4 فرضيات الدراسة

على ضوء ما ورد في مشكلة الدراسة والمتغيرات السابقة فقد تم صياغة الفرضيات لقياسها واختبارها من أجل تحقيق ما تهدف له الدراسة وتقع هذه الدراسة في:

الفرضية الرئيسة الأولى : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التقييم الذاتي على الرضا الوظيفي.

الفرضية الأولى الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاحترام الذات على الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحالة العصبية على الرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للسيطرة الذاتية على الرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للكفاءة الذاتية على الرضا الوظيفي

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتقييم الذاتي على أبعاد المناخ التنظيمي. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتقييم الذاتي على التمكين.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتقييم الذاتي على الانتماء التنظيمي.

4-5 مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من أفراد الشركات الأردنية العاملة في مجال الطيران والمسجلة في الـ IATA وهي الخطوط الملكية الأردنية، الأردنية للطيران، الأجنحة العربية.

4-6 عينة الدراسة

نظراً لكون مجتمع الدراسة محدد في عدد من الشركات الأردنية العاملة في مجال الطيران وهي الملكية الأردنية ، الأردنية للطيران، والأجنحة العربية قام الباحث بإختيار عينة طبقية عشوائية تناسبية من العاملين والبالغ عددهم (7500) موظف من هذه الشركات واختصرت عينة الدراسة على المشاركين الذين أبدوا إستعدادهم للإجابة على إستبانة الدراسة داخل الأردن.

4-7 وحدة التحليل:

تم حصر التحليل لهذه الدراسة في فئة ا.لإداريين على مستوى ا.لإدارة الوسطى والعليا وهذا يمثله مدراء التسويق ومدراء البحث والتطوير ومدراء المبيعات، ومدراء الجودة والعمليات الأرضية والجوية، ومدراء المنطقة المتواجدون في الأردن لأنه يتعذر إرسال الإستبانات إلى مدراء المحطات الخارجية ومدراء المناطق في خارج الأردن لصعوبة ذلك على الباحث لأن بعض هذه الشركات مثل الملكية الأردنية لها أكثر من 50 محطة خارجية ونقطة توقف وترانزيت سواء أكانت في الدول العربية والأوروبية أو أمريكا وكندا وحول آسيا الصغرى.

4-8 وسائل جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها واختيار فرضياتها على مصدرين أساسيين هما:

1- **المصادر الأولية:** تم تطوير استبانة للإلمام بالجانب الميداني وذلك للحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة. ولقد احتوت الإستبانة على فقرات للمتغير المستقل (التقييم الذاتي) وفقرات للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وفقرات خاصة بالمتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) والتمكين.

كما قام الباحث بعرض الإستبانة للتحكيم على عدد من الأكاديميين برتبة أستاذ وأستاذ مشارك وكذلك تم عرضها على عدد من المختصين في مجال الطيران، وبناء على ذلك تم الأخذ بآراء المحكمين وقد تم توزيع (450) استبانة على عينة مستهدفة في الدراسة

وعددها 3 شركات وتم استرجاع (400) أي ما يشكل (89%) من إجمالي الاستبانات الموزعة وتم استبعاد (50) إستبانة غير صالحة، وجرت عملية التحليل على (400) أربعمائة إستبانة كما قام الباحث بالزيارات الاستطلاعية والملاحظات الميدانية على أرض الواقع وذلك بهدف التحقق من النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

2- **المصادر الثانوية:** تم الاستفادة من المسح المكتبي والحاسوبي والكتب والأبحاث والمقالات العلمية والدراسات المنشورة وغير المنشورة في الدوريات العلمية والمواقع الإلكترونية على شبكة (الانترنت).

4-9 صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة والمتخصصين وأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وذلك للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وتم مناقشة فقرات الاستبانة حسب مقاييس المتغيرات المستقلة والتابعة وثم الأخذ بملاحظاتهم، وآرائهم السديدة وأعيدت صياغة بعض الفقرات على ضوء هذه الملاحظات.

4-10 أساليب تحليل البيانات

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المتوفرة في مجال التحليل الإحصائي (SPSS) لاختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج وصياغة التوصيات ومن هذه الأساليب:

1- اختبارات معامل الارتباط.

2- المتوسطات الحسابية.

3- الانحرافات المعيارية.

4- T-test

5- اختبار تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

6- ANOVA.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

5-1 مقدمة

سوف يتم في هذا الفصل مناقشة تحليل البيانات واختبار الفرضيات والتأكد من صلاحيات البيانات ومدى توزيعها بشكل طبيعي، يكون التركيز في عمليات التحليل على البحث في أثر المتغيرات المستقلة (التقييم الذاتي المركزي CSE) وأبعاده على المتغيرات التابعة والتي تتمثل في الرضى الوظيفي ومدى تأثير العوامل الوسيطة (المناخ التنظيمي، التمكين ، والانتماء التنظيمي) وذللك باستخدام التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من المتغيرات المستقلة، والوسيطة والتابعة.

كما تقوم الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

5-2 خصائص عينة الدراسة

1- الجنس

جدول(3)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	االتكرار	النسبة المئوية
ذكور	229	57.3
اناث	171	42.8
المجموع	400	100.0

يتضح من الجدول (3) بان 57.3% من افراد عينة الدراسة هم من الذكور، وان 42.8% من افراد عينة الدراسة هم من الاناث

2- العمر

جدول(4)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	االتكرار	النسبة المئوية
أقل من 25سنة	10	2.5
25 -45 سنة	324	81.0
45- فأكثر	66	16.5
المجموع	400	100.0

يتضح من الجدول (4) بان 2.5% من افراد عينة الدراسة اعمارهم اقل من 25 سنة، وان 81% من افراد عينة الدراسة اعمارهم 25-45 سمة، وان 16.5% من افراد عينة الدراسة اعمارهم 45 سنة فاكثر.

3- المؤهل العلمي

جدول(5)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	االتكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	16	4.0
دبلوم متوسط	29	7.3
بكالوريوس	319	79.8
دراسات عليا	36	9.0
المجموع	400	100.0

يتضح من الجدول (5) بان 4% من افراد عينة الدراسة يحملون درجة ثانوية فاقل، وان 7.3% من افراد عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم، وان 79.8% من افراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، وان 9% من افراد عينة الدراسة يحملون درجة الدراسات العليا.

4- نوع الوظيفة

جدول(6)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	**االتكرار**	**النسبة المئوية**
وظيفة إشرافية	357	89.3
وظيفة غير إشرافية	43	10.8
المجموع	400	100.0

يتضح من الجدول(6) بان 89.3% من افراد عينة الدراسة يعلون بوظائف شارافية، وان 18.8% من افراد عينة الدراسة يعلمون بوظائف غير اشرافية.

5- الأجر الشهري

جدول(7)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب أو الأجر الشهري

الراتب	**االتكرار**	**النسبة المئوية**
أقل من 400 دينار	41	10.3
400 – 800 دينار	323	80.8
800 دينار – فأكثر	36	9.0
المجموع	400	100.0

يتضح من الجدول(7) بان 10.3% مستو دخلهم الشهري اقل من 400 دينار، وان 80.8% من افراد عينة الدراسة مستوى دخلهم الشهري 400-800 دينار، وان 9% من افراد عينة الدراسة مستوى دخلهم الشهري 800 دينار فاكثر.

6- الخبرة الوظيفية

جدول(8)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة الإجمالية في الشركة الحالية

مدة الخبرة	االتكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	5.0
5 – 15 سنوات	163	40.8
15–25 سنة	200	50.0
25 سنة فأكثر	17	4.3
المجموع	400	100.0

يتضح من الجدول(8) بان 5% من افراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم 5 سنوات فاقل، وان 40.8% من افراد عين الدراسة عدد سنوات خبرتهم 5–15 سنة، وان 50% من افراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم 15–25 سنة، وان 4.3% من افراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم 25 سنة فاكثر.

3-5 تحليل بيانات الدراسة

أ- تحليل البيانات المتعلقة بمجال احترام الذات

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إحترام الذات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	لدي القدرة على التعلم من المواقف التي تواجهني أثناء العمل.	4.66	0.61	مرتفع
1	أمتلك القدرة على القيام بواجبات ومسؤوليات وظيفتي على أكمل وجه.	4.61	0.59	مرتفع
4	يمكنني تفسير المشكلات التي أتعرض لها أثناء العمل والتصرف بشكل ملائم.	4.58	0.60	مرتفع
2	أستطيع القيام بأعباء وواجبات اضافية خلال وقت الدوام الرسمي.	4.48	0.72	مرتفع

يتضح من الجدول (9) بان المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (4.48-4.66) وان اعلى متوسط حسابي كان للفقرة " لدي القدرة على التعلم من المواقف التي تواجهني أثناء العمل." ، وان اقل متوسط حسابي كان للفقرة " " أستطيع القيام بأعباء وواجبات اضافية خلال وقت الدوام الرسمي " وان جميع الفقرات كانت ضمن المستوى المرتفع. ومتوسطها الحسابية اعلى من الدرجة (3).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفاءة الذاتية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	استطيع العمل بشكل جيد ضمن فرق العمل.	4.66	0.58	مرتفع
6	أمتلك خبرة كافية في المجال الذي أعمل فيه.	4.60	0.60	مرتفع
5	امتلك المعلومات اللازمة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفتي.	4.57	0.67	مرتفع
7	لا احتاج إلى مساعدة لانجاز مهام وواجبات وظيفتي اليومية	4.50	0.74	مرتفع

يتضح من الجدول (10) بان المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (4.665–4.0) وان اعلى متوسط حسابي كان للفقرة " استطيع العمل بشكل جيد ضمن فرق العمل." ، وان اقل متوسط حسابي كان للفقرة " " لا احتاج إلى مساعدة لانجاز مهام وواجبات وظيفتي اليومية " وانجميع الفقرات كانت ضمن المستوى المرتفع. ومتوسطها الحسابية اعلى من الدرجة (3).

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الحالة العصبية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
12	لا تؤثر الخلافات الشخصية مع زملائي على سير العمل.	4.58	0.71	مرتفع
9	تتسم ردود فعلي تجاه المواقف التي اتعرض لها أثناء العمل بالعقلانية.	4.51	0.63	مرتفع
11	استطيع تحمل ضغوط العمل.	4.51	0.65	مرتفع
10	يمكنني السيطرة على مشاعري والتقليل من تأثيرها على عملي.	4.45	0.72	مرتفع

يتضح من الجدول (11) بان المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (4.45-4.58) وان اعلى متوسط حسابي كان للفقرة " لا تؤثر الخلافات الشخصية مع زملائي على سير العمل " ، وان اقل متوسط حسابي كان للفقرة " يمكنني السيطرة على مشاعري والتقليل من تأثيرها على عملي." وانجميع الفقرات كانت ضمن المستوى المرتفع. ومتوسطها الحسابية اعلى من الدرجة (3).

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال السيطرة الذاتية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	أعمل بشكل جيد دون وجود رقابة خارجية على عملي.	4.64	0.55	مرتفع
13	أدير وقتي أثناء الدوام بصورة جيدة.	4.63	0.60	مرتفع
14	استطيع التعامل مع المستجدات في بيئة العمل بمرونة.	4.57	0.58	مرتفع
16	أقوم بتبليغ رؤسائي عن الأخطاء التي ارتكبها حتى في حال عدم اكتشافهم لها.	4.52	0.72	مرتفع

يتضح من الجدول (12) بان المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (4.52- 4.64) وان اعلى متوسط حسابي كان للفقرة " لا أعمل بشكل جيد دون وجود رقابة خارجية على عملي." ، وان اقل متوسط حسابي كان للفقرة " أقوم بتبليغ رؤسائي عن الأخطاء التي ارتكبها حتى في حال عدم اكتشافهم لها " وانجميع الفقرات كانت ضمن المستوى المرتفع. ومتوسطها الحسابية اعلى من الدرجة (3).

ب- تحليل البيانات المتعلقة بمجالات الرضى الوظيفي

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
21	توفر لي وظيفتي مكانة اجتماعية مرضية.	3.74	1.06	مرتفع
23	توفر لي وظيفتي فرصة العمل مع فريق عمل لديه انتماءات مهنية واضحة.	3.74	1.05	مرتفع
22	تتسم علاقات العمل الرسمية بالإيجابية.	3.73	1.10	مرتفع
19	يشجعني رؤسائي لتقديم أفكار جديدة وتطبيقها.	3.71	1.11	مرتفع
20	توفر لي الوظيفة التي أعمل بها فرص النمو والتطور الوظيفي.	3.71	1.12	مرتفع
18	يعاملني رؤسائي بموضوعية وعدالة.	3.67	1.09	مرتفع
24	أشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي.	3.62	1.19	متوسط
17	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي وخبراتي.	3.56	1.16	متوسط

يتضح من الجدول (13) بان المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (3.56-3.74) وان اعلى متوسط حسابي كان للفقرة " توفر لي وظيفتي مكانة اجتماعية مرضية" ، وان اقل متوسط حسابي كان للفقرة " يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي وخبراتي " وانجميع الفقرات كانت ضمن المستوى المرتفع باستثناء الفقرتين (24، 17) واللتان كانت في المستوى المتوسط، وأن ومتوسطها الحسابية اعلى من الدرجة (3).

ج- تحليل البيانات المتعلقة بمجالات التمكين

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التمكين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
28	يثق رؤسائي في العمل في قدراتي ومهاراتي لإنجاز واجباتي الوظيفية.	4.22	1.02	مرتفع
26	يفوضني رئيسي بالصلاحيات اللازمة لمعالجة المشكلات التي تواجهني.	3.88	1.08	مرتفع
27	تتاح لي الفرصة لعرض اقتراحاتي ووجهات نظري في حل مشكلات العمل.	3.88	1.05	مرتفع
25	يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بواجبات وظيفتي.	3.87	1.06	مرتفع

يتضح من الجدول (14) بان المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (3.87- 4.22) وان اعلى متوسط حسابي كان للفقرة " يثق رؤسائي في العمل في قدراتي ومهاراتي لإنجاز واجباتي الوظيفية، وان اقل متوسط حسابي كان للفقرة " يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بواجبات وظيفتي " وان جميع الفقرات كانت ضمن المستوى المرتفع، وأن ومتوسطها الحسابية اعلى من الدرجة (3).

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإنتماء التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
29	لدي ولاء تجاه الشركة التي أعمل فيها .	4.14	1.11	مرتفع
31	أشعر بالفخر لعملي في الشركة الحالية.	4.04	1.04	مرتفع
32	أشعر أني متعلق بالشركة ومرتبط فيها ذاتياً.	3.97	1.11	مرتفع
30	أشعر بالرضا والتقدير ذاتياً في مكان عملي.	3.91	1.07	مرتفع

يتضح من الجدول (15) بان المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (3.91– 4.14) وان اعلى متوسط حسابي كان للفقرة " لدي ولاء تجاه الشركة التي أعمل فيها "، وان اقل متوسط حسابي كان للفقرة " أشعر بالرضا والتقدير ذاتياً في مكان عملي" وان جميع الفقرات كانت ضمن المستوى المرتفع، وأن ومتوسطها الحسابية اعلى من الدرجة (3).

4-5 اختبار فرضيات الدراسة

على ضوء ما ورد في مشكلة الدراسة والمتغير السابقة فقد تم صياغة الفرضيات لقياسها واختبارها من أجل تحقيق ما تهدف له الدراسة وتقع هذه الدراسة في:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التقييم الذاتي على الرضى الوظيفي

للاجابة عن الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد من اجل التعرف على أثر إبعاد التقييم الذاتي على الرضى الوظيفي والجدول (16) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إبعاد التقييم الذاتي على الرضى الوظيفي.

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإثر إبعاد التقييم الذاتي على الرضى الوظيفي.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(ف) (F)	الدلالة (Sig)
0.44	**0.20**	**24.29**	**0.00**

من الجدول (16) يتضح أن معامل الارتباط بين التقييم الذاتي على الرضى الوظيفي بلغ (0.44)، وان قيمة الاحصائي (ف) بلغ 24.29 بمستوى دلالة 0.00 وهي اقل من 0.05، لذا نرفض الفرض الذي ينص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التقييم الذاتي على الرضى الوظيفي"

ومن اجل اختبار فرضيات الفرعية تم حساب معامل بيتا المعياري، وقيمة (ت) ومستوى دلالتها والجدول (17) يبين ذلك.

جدول (17)

قيمة بيتا واختبار (ت) لإثر إبعاد التقييم الذاتي على الرضى الوظيفي.

المتغير	المعاملات غير المعيارية		المعامل المعياري	(ت)	الدلالة
	B	Std. Error	**Beta**	**t**	**Sig.**
إحترام الذات	0.60	0.29	0.17	2.07	0.04
الحالـــــــة العصبية	-0.75	0.30	-0.22	-2.49	0.01
الســـــيطرة الذاتية	1.00	0.24	0.29	4.09	0.00
الكفـــــاءة الذاتية	0.82	0.23	0.22	3.55	0.00

الفرضية الأولى الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحترام الذات على الرضى الوظيفي.

للاجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث اشارت النتائج المبينة بالجدول رقم (17) بان قيمة معامل بيتا المعياري بلغ (0.17) وان قيمة الاحصائي (ت) له بلغت 2.07 بمستوى دلالة 0.04، وهذا يشير الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاحترام الذات على الرضى الوظيفي، وان اتجاه الاثر بين احترام الذات على الرضى الوظيفي طرديا بمهنى انه كلما زاد مستوى احترام الذات انعكس ذلك ايجاباً على زيادة مستو الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحالة العصبية على الرضا الوظيفي.

للاجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث اشارت النتائج المبينة بالجدول رقم (17) بان قيمة معامل بيتا المعياري بلغ (−0.22) وان قيمة الاحصائي (ت) له بلغت −2.49 بمستوى دلالة 0.01، وهذا يشير الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية الحالة العصبية على الرضى الوظيفي، وان اتجاه الاثر بين الحالة العصبية و الرضى الوظيفي كان عكسياً بمعنى انه كلما زاد مستوى العصبية انعكس ذلك سلبياً على انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسيطرة الذاتية على الرضى الوظيفي.

للاجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث اشارت النتائج المبينة بالجدول رقم (17) بان قيمة معامل بيتا المعياري بلغ (0.29) وان قيمة الاحصائي (ت) له بلغت 4.09 بمستوى دلالة 0.00، وهذا يشير الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية السيطرة الذاتية

على الرضى الوظيفي، وان اتجاه الاثر بين السيطرة الذاتية و الرضى الوظيفي طرديا بمعنى انه كلما زاد مستوى السيطرة الذاتية انعكس ذلك ايجاباً على زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية على الرضى الوظيفي. للاجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث اشارت النتائج المبينة بالجدول رقم (17) بان قيمة معامل بيتا المعياري بلغ (0.22) وان قيمة الاحصائي (ت) له بلغت 3.55 بمستوى دلالة 0.00، وهذا يشير الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية الكفاءة الذاتية على الرضى الوظيفي، وان اتجاه الاثر بين الكفاءة الذاتية و الرضى الوظيفي طرديا بمعنى انه كلما زاد مستوى الكفاءة الذاتية انعكس ذلك ايجاباً على زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الذاتي على ابعاد المناخ التنظيمي.

للاجابة عن الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار البسيط من اجل التعرف على أثر التقييم الذاتي على ابعاد المناخ التنظيمي والجدول (18) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التقييم الذاتي على ابعاد المناخ التنظيمي.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لإثر التقييم الذاتي على ابعاد المناخ التنظيمي.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(ف) (F)	الدلالة (Sig)
0.31	0.09	41.11	0.00

يتضح من الجدول (18) أن معامل الارتباط بين التقييم الذاتي وابعاد المناخ التنظيمي بلغ (0.31)، وان قيمة الاحصائي (ف) كانت (41.11) بمستوى دلالة 0.00 وهذا يشير الى وجود أثر التقييم الذاتي على ابعاد المناخ التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 9% وهذا يشير على الرغم من وجود الاثر التقييم الذاتي على ابعاد المناخ التنظيمي، ا.لا ان مقدار تفسير التقييم الذاتي لابعاد المناخ الوظيفي ضيئل نسبياً.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الذاتي على التمكين.

للاجابة عن الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار البسيط من اجل التعرف على أثر التقييم الذاتي على بعد التمكين والجدول (19) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التقييم الذاتي على التمكين.

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لإثر التقييم الذاتي على بعد التمكين.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(ف) (F)	الدلالة (Sig)
0.32	0.10	46.14	0.00

يتضح من الجدول (19) أن معامل الارتباط بين التقييم الذاتي والتمكين بلغ (0.32)، وان قيمة الاحصائي (ف) كانت (46.14) بمستوى دلالة 0.00 وهذا يشير الى وجود أثر التقييم الذاتي على بعد التمكين، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 10% وهذا يشير على الرغم من وجود الاثر التقييم الذاتي على التمكين، الا ان مقدار تفسير التقييم الذاتي للتمكين ضيئل نسبياً.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الذاتي على الإنتماء التنظيمي

للاجابة عن الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار البسيط من اجل التعرف على أثر بعد التقييم الذاتي على بعد الانتماء التنظيمي والجدول (20) يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التقييم الذاتي على الانتماء التنظيمي.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لإثر التقييم الذاتي على بعد الانتماء التنظيمي.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(ف) (F)	الدلالة (Sig)
0.23	0.05	23.05	0.00

يتضح من الجدول (20) أن معامل الارتباط بين التقييم الذاتي والانتماء التنظيمي بلغ (0.23)، وان قيمة الاحصائي (ف) كانت (23.05) بمستوى دلالة 0.00 وهذا يشير الى وجود أثر التقييم الذاتي والانتماء التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 5% وهذا يشير على الرغم من وجود ا.لاثر التقييم الذاتي على الانتماء التنظيمي، ا.لا ان مقدار تفسير التقييم الذاتي لابعاد الانتماء التنظيمي ضيئل نسبياً.

الفصل السادس
النتائـج والتوصيات

6-1 النتائج:

1- مناقشـة النتـائج المرتبطـة بالفرضـية الرئيسـة ا،لأولى: يوجد أثر ذو دلالـة إحصـائية لأبعاد التقييم الذاتي على الرضى الوظيفي. حيث اشارت النتائج وجود معامل الارتباط بين التقييم الذاتي علـى الرضـى الـوظيفي بلـغ (0.44)، وهذا يشير الـى وجـود أثـر ذو دلالـة إحصـائية لأبعاد التقييم الذاتي على الرضى الوظيفي.

ولا يوجد دراسات سابقة مباشرة تناولت اثر التقييم الذاتي على الرضا والوظيفي، ويعلل الباحث هذا النتيجة أن التقييم الذاتي كعملية يتضمن على جملة عوامل تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، منها الاحساس بالسيطرة ةتزيز مفهوم الكفاءة الذاتية لديه، ففي الحا.لات التـي يمتلك فيهـا الموظفيت الفرصـة لاجراء تقييم ذاتـي لنفسـه، فـان ذلـك يعـزز مفهومـه حـول السيطرة، الى جانب ذلك فان عملية التقيم الذاتي تشمل علـى احساس للموظفين باحترام وتقدير لذواتهم الامر الذي ينعكس بشكل ايجابي على رضاهم الوظيفي في المؤسسة التي يعملون بها. كما ان عملية التقييم الذاتي تتيح الفرصة اما الموظفين التعرف على نقاط قوتهم وضعفهم، في جو امان خالي من التهديد، مما ينعكس ايجابيا في الرضا عن الذات وبالتالي الرضا الوظيفي.

أ- منافشة النتائج المرتبطة بالفرضية الأولى الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاحترام الذات على الرضى الوظيفي، حيث اشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاحترام الذات على الرضى الوظيفي، وان اتجاه الاثر بين احترام الذات على الرضى الوظيفي طرديا

بمهنى انه كلما زاد مستوى احترام الذات انعكس ذلك ايجاباً على زيادة مستو الرضا الوظيفي.

ويعلل الباحث هذه النتيجة بان الاحترام الذاتي يشمل على ادوار مهمة بالنسبة للموظفين، ومن ابرزها احترام قدرة في التعامل مع المشكلات التي تواجهه، والايمان بقدرته على حلها، الامر الذي ينعكس ايجابا على عوامل ادراكية ومعرفية، وبالتالي يعزز لديه احساسه بتحمل المسؤولية، خلال مواقف العمل المختلفة.

ب- مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الثانية الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية على الرضا الوظيفي. حيث اشارت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية على الرضى الوظيفي، وان اتجاه الاثر بين الكفاءة الذاتية و الرضى الوظيفي كان عكسياً بمعنى انه كلما زاد مستوى العصبية انعكس ذلك ايجابيا على انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي.

ويعلل الباحث هذه النتيجة من خلال ما تتكون منه الكفاءة الذاتية على المستويين المعرفي والمهاراتي، اذ نجد ان الكفاءة الذاتية لها تاثير على جملة ما نعتقد به، الى جانب تعزز ما بوسعنا القيام به من خلال تقيمنا لما نمتلكه من مهارات تعزز نجاحنا بالاعمال الموكلة الينا، ومن هنا نستطيع ان نجد هذه العلاقة الافتراضية بين الكفاءة الذاتية بكوناتها، وما بين الرضا الوظيفي، فاذا شعر الوظفين ان لديهم الكفاءة الذاتية المتاسبة للقيام بالاعمال الموكلة اليهم، وهم بالوقت ذاته يمتلكون المهارات المناسبة لذلك، فان ذلك يدفعهم للشعور بالرضا عن ذاتهم، الى جانب الرضا عن الاعمال التي يقومون بها.

جـ- مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الثالثة الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحالة العصبية على الرضى الوظيفي. حيث اشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية السيطرة الذاتية على الرضى الوظيفي، وان اتجاه الاثر بين الحالة العصبية و الرضى الوظيفي عكسيا بمعنى انه كلما زاد مستوى الحالة العصبية انعكس ذلك سلباً على مستوى الرضا الوظيفي.

ويعلل الباحث هذه النتيجة بان الحالة العصبية التي يعيشها الموظفين خلال العمل تسهم بشكل مباشر وواضح في الرضا الوظيفي، وخصوصا وان بيئة العمل مليئة بالضغوطات، ومصادر الازعاج المختلفة، لذا لابد وان يكون الموظفين القدرة على التكيف والتعامل مع مختلف مصادر الازعاج بشكل فعال حتى يتمكن الموظفين من السيطرة عليها، فالعقلانية، والتروى، والسيطرة على رجوج الفعل كلها عوامل لها تاثيرها المباشرة لاستقرار بيئة العمل وتنميتها، وتقليل من حالة الانزعاج وسوء التكيف والعصبية لدى العاملين.

د- الفرضية الرابعة الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية السيطرة الذاتية على الرضى الوظيفي، حيث اشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية السيطرة الذاتية على الرضى الوظيفي، وان اتجاه الاثر بين السيطرة الذاتية و الرضى الوظيفي طرديا بمعنى انه كلما زاد مستوى الكفاءة الذاتية انعكس ذلك ايجاباً على زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

ويعلل الباحث هذه النتيجة من خلال الاشارة الى ما يتضمنه مفهوم السيطرة الذاتية حيث نجد ان الموظفين الذين لديهم مستوى مرتفع من السيطرة الذاتية يتصفون بانهم يعملون ضمن مستوى من الرقابة الذاتية اثناء العمل، الى جانب قدرتهم الجيدة على ادارة الوقت والتعامل معه بفاعلية خلال تنفيذ المهام المطلوبه منهم، هذا بالاضافة الى قدرتهم الاستجابة بمرونة الى التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئة العمل، كما ويتضمن السيطرة على التعامل بشافية وانفتاح بين المرؤوسين والروؤساء في ابلاغ المسؤولين بالاخطاء التي يرتكبونها. ومن هنا نجد طبيعة العلاة بين الرضا الوظيفي والسيطرة الذاتية، فالموظفين الذين يشعرون بمستوى من السيطرة الذاتية هم بالاغلب يشعرون بالرضا تجاه ما يقومون به من اعمال داخل المؤسسات التي يعملون بها.

2- **مناقشة الفرضية الثانية الرئيسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الذاتي على ابعاد المناخ التنظيمي.. حيث اشارت النتائج الى أن معامل الارتباط بين التقييم الذاتي وابعاد المناخ التنظيمي بلغ (0.31)، وهذا يشير الى وجود أثر التقييم الذاتي على ابعاد المناخ التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 9% وهذا يشير على الرغم من وجود ا.لاثر التقييم الذاتي على ابعاد المناخ التنظيمي، ا.لا ان مقدار تفسير التقييم الذاتي لابعاد المناخ الوظيفي ضيئل نسبياً.

يعلل الباحث هذه النتيجة بان ابعاد التقييم الذاتي تشكل المناخ النفسي للموظفين العاملين في المؤسسة، في حين ان ابعاد المناخ التنظيمي تتقاطع في جزء من ابعادها مع المناخ النفسي والاجتماعي للمؤسسة، الى جانب الاهتمام بالجوانب الفيزيائية لمكان العمل،

أ- **مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الذاتي على الإنتماء التنظيمي. حيث اشارت النتائج الى وجود أثر التقييم الذاتي والانتماء التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 5% وهذا يشير على الرغم من وجود ا.لاثر التقييم الذاتي على الانتماء التنظيمي، الا ان مقدار تفسير التقييم الذاتي لابعاد الانتماء التنظيمي ضيئل نسبياً.

ويعلل الباحث هذه النتيجة من خلال مجموعة عوامل لعل من ابرزها، الارتباط الوثيق بين دعم الجو النفسي داخل المؤسسة، والشعور بالرضا الوظيفي، وتطوير الاحساس بالانتماء والهوية لدى الموظفين، فالانتماء كاحدى العناصر النفسية لدى الفراد ويعبر عنه الموظف من خلال جملة سلوكات ومواقف خلال نحو المؤسسة، يتطور من خلق بيئة عمل امنه لا تعمل على تحقيق متطلبات العمل على حساب حاجات الموظفين، الى جانب ذلك فان الانتماء يتعزز من توفر نظام قادر على مكافئة الموظفين على جهودهم واعمالهم.

6-2 التوصيات

على ضوء النتائج السابقة التي وردت في الدراسة من خلال عمليات تحليل البيانات والمعلومات. أظهرت هذه النتائج بأن شركات الطيران الأردنية لا تهتم بالشكل المطلوب في مساعدة العاملين في رفع مستوى التقييم الذاتي لديهم بشكل يساعد في الوصول إلى مستوى عالي من الرضى الوظيفي مما يحسس الموظفين باحترام وتقدير ذواتهم ويعكس الجانب الإيجابي للرضى الوظيفي.

كما أن عملية التقييم الذاتي تتيح الفرصة أمام الموظفين للتعرف على نقاط الضعف والقوة لديهم، والعمل في جو خالي من التهديد.

وفيما يلي عرض لبعض التوصيات.

1- شركات الطيران من الشركات الرائدة على المستوى ا-لاقليمي ولكن للمنافسة على المستوى الدولي بحاجة لرفع مستوى تقييم ذاتي لموظفيها وذلك من خلال الرضا عن الذات والذي يقود إلى الرضا الوظيفي.

2- إن نجاح العمل في ميدان صناعة الطيران والسياحة بشكل عام تتطلب العمل بروح الفريق الواحد وتدريب العاملين على العمل الجماعي والتنسيق والتعاون في هذا المجال وذلك لإبراز قدرة الموظف على التعامل مع المشكلات التي تواجهه والإيمان بقدرته على حلها مما يعزز لديه احساسه بتحمل المسؤولية، خلال مواقف العمل المختلفة.

3- تعزيز الكفاءة الذاتية على المستويين المعرفي والمهاراتي، مما يشعر الموظف أن لديهم كفاءة ذاتية مناسبة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بما يمتلكون من مواهب ومهارات وذلك بدفعهم للشعور بالرضى عما يقومون به من أعمال وعن ذاتهم.

4- توفير بيئة عمل مناسبة خالية من الضغوطات ومصادر الازعاج المتعددة . مما يساعد الموظف على التكيف والتعامل مع مختلف مصادر الازعاج والارهاق الفكري والعصبي ليستطيع التحكم بالبيئة واستغلالها للوصول إلى أهدافه وأهداف المنظمة بشكل متوازن.

5- تعزيز مستويات الكفاءة الذاتية وذلك للوصول إلى الرقابة الذاتية لدى ا-لأفراد العاملين ورفع قدرتهم للاستجابة بمرونة إلى المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على بيئة

العمل والسيطرة على التعامل بشفافية وإنفتاح بين العاملين ومدرائهم ، مما يعطيهم الجراءة بإبلاغ المدراء على أخطائهم دون خوف أو تردد .

6- المراجع العربية

1. إبراهيم ، يحيى (2001). التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل ، القاهرة ،دار التوزيع والنشر الإسلامية .
2. أبو بكر، فاتن أحمد (2000). نظم الإدارة المفتوحة :ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين ،ط1 ، القاهرة ،أيتراك للنشر والتوزيع .
3. الاعرجي ، عاصم (1995) . دراسات معاصرة في التطوير الإدارية ،عمان ،دار الفكر للنشر والتوزيع ، ص346
4. العتيبي ، هلا جهاد (2007) . العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإدارية : دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
5. علي ، عبد الوهاب (1997).إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، وايد سيرفيس .
6. الفياض ، محمود احمد عبد الله (1995)، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الأردن .
7. اللوزي ، موسى (2003) التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن .
8. الفياض ، محمد احمد (2005) تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة ، رسالة دكتوراة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،عمان ،الأردن .
9. الرحلة ، فيصل (2006) اثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
10. حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد (2009) ، الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين "دراسة مقارنة " جامعة أم القرى ، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية .

11.مسعود ، عماد (2007) ، تطوير نموذج لقياس رضى الزبائن وولائهم في شركات الهواتف المتنقلة في الاردن ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا

REFRENCES

1- Allen,N.J & Merey ,J.P.(1996). "Affective,continuance,and normative commitment to the organization : an examination of construct validity" . Journal of Vocational Behaviour, 49,252-576 .

2- Alvesson, M.(2002). "Understanding Organizational Culture". Thousand Oaks, CA:SAGE Publication Ltd.

3- Baron, R.M& Kenny, D.A (1986). "The moderator – mediator variable distinction in social psychological : Conceptual, strategic, and statistical considerations" . Journal of Personality and Social Psychology , 51(6)1173-1182.

4- Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinction worth making? Academy of management , 35,232-244.

5- Berry, L.L (1995). On Great Service : A Framework for Action. New York, NY: Free Press.

6- Best, R.G . Stapleton, L.M ., & Downey, R.G.(2005). "Core self-evaluation and job Burnout": The test of alternative models . Journal of Occupational Health Psychology, 10(4),441-451.

7- Bowling, N.A., Beehr, T.A., Wagner, S.H., & Libkuman, T.M (2005). "Adaptation – level theory, opponent process theory, and dispositions: An integrated approach to the stability of job satisfaction" . Journal of Applied Psychology, 90(6), 1044-1053.

8- Carr, J.Z., Schmidt, A.M.,Ford , J.K.,& Deshon, R.P.(2003). "Climate perceptions matter: A meta-analysis path analysis relating molar climate, cognitive, and affective states, and individual level work outcomes". Journal of Applied Psychology, 88(4),605-619.

9- Clark,L.A.,& Watson,D.(1991) ."General affective dispositions in physical and psychological health". In C.R. Snyder & D.R. Forsyth (Eds.), Handbook of clinical and social psychology, 221-245. New york: Pergamon press.

10- Cooke, R.A.,& Szumal, J.L.(1993). "Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organization : The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory" . Psychological Reports, 72,1299-1330.

11- Costa, P.T, Jr.,& McCare, R.R.(1988)."Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory Journal of Personality and social Psychology". 54,853-863.

12- Costa, P.T.,& McCare , R.R. (1994) "Set like plaster? Evidence for the stability of adult personality" . In T.F. Heatherton & J.L.Weinberger (Eds), Can personality change? (p. 21-40) Washington, DC: American psychological Association.

13- DeNeve, K.M.,& cooper, H. (1998). "The happy personality: A meta-analysis of 137 Personality traits and subjective well being" . Psychological Bulletin. 124, 197-229.

14- ECSI Technical committee (1998). "European Customer Satisfaction Index Foundation and Structure for Harmonized National Pilot Projects", ECSI.

15- Erez, A.& Judge, T.A. (2001). "Relationship of core self-evaluations to goal-setting. Motivation, and performance" .Journal of Applied Psychology. 86,1270-1279.

16- Gaertner, S. (1999). "Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models". Human Resource Management Review. 9(4),479-493.

17- Ghisellie, R.F.,La Lopa, J.M,. & Bai, B. (2001). "Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent". The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42(2),28-37.

18- Ghission, C.,& James,.L.R (2002)."The cross-level effects of culture and climate in human service teams". Journal of Organizational Behavior. 23(6),767-785.

19- Harter,S.(1990). "Causes, correlates, and the Functional role of global self-worth: A life-span perspective". In R.J Sternberg& J. Kollingan , Jr. (Eds)., Competence considered (p.67-97). New Haven, CT: Yale University press.

20- Hiller,N.J.& Hambrick, D.C(2005). "Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making". Strategic Management Journal.26(4)297-319.

21- Honold,L.(1997). "A review of the literature on employee empowerment. in Organizations" . 5(4),202-212.

22- Huck,S.W.(2004). "Reading Statistics and Research. Boston, Ma: Pearson Education Inc".

23- Judge, T.a., Bono, JE., & locke, E.A(2000). "Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics". Journal of Applied Psychology, 85.237-249.

24- Judge, T.A.,Erez., A.,& Bono, J.E.(1998). "The power of being positive: the relation between positive self-concept and job performance". Journal Human Performance. 11, 167-187.

25- Judge, T.A., Erez , A., Bono, JE., & Locke, E.A(2005). "Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment". Journal of Applied Psychology, 90(2),257-268.

26- Judge, T.a.,Erez., A.,& Bono, J.E& Thoresen, C.J.(2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? Journal of personality and social Psychology , 83,693-710

27- Judge,T.A., Heller, D.,& Mount, M.K.(2002). "Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis". Journal of Applied Psychology. 87,530-541.

28- Judge,T.A., & Hulin, C.L(1993) . "Job satisfaction as a reflection of disposition: a multiple source causal analysis". "Organizational Behavior and Human Decision processes", 56,388-421.

29- Judge,T.A.& Larsen, R.J(2001). "Dispositional affect and job satisfaction": A review and theoretical extension.

30- Judge,T.A.,Locke, E.Z., & Durham, C.C. (1997) . "The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach". Research in organizational Behavior, 19,151-188.

31- Judge,T.A.,Locke, E.Z., & Durham, C.C.,& kluger, A.N (1998). "Dispositional ffects on job and life satisfaction": The role of core evaluation. Journal of Applied Psychology, 83,17-34.

32- Judge,T.A.,Thorsesen, C.J.,Pucik, V.&Welbourne, T.M(1992). "Managerial coping with organizational change: a Dispositional perspective" . journal of Applied psychology. 84(1),107-122.

33- Judge, T.A., Van Vianen, Aem., & DePater , I.E.(2004). "Emotional stability, core self-evaluation, and job outcomes": A review of the evidence and an agenda for future research. Human Performance, 17(3),325-346.

34- Kandampully,J.(2002). "Services Management: the new paradigm in hospitality". New South Wales, Australia: Hospitality Press.

35- Knoop, R.(1995). "Relationships among job involvement, Job satisfaction, and organizational commitment for nurses". Journal of Psychology. 129 (6), 643- 649.

36- Kotter,J.P & Heskett, J.L (1992). "Corporate Culture and Performance". New York , NY: The Free Press.

37- Lam, T .& Zhang, H.Q.(2003). "Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry". International Journal of Contemporary Hospitality Management , 15(4)214-220.

38- Lashley, C.(1999). "Employee empowerment in services: a framework for analysis". Personnel Review, 28(3),169-191.

39- Lashley.C.& McGoldrick, J. (1994). "The limits of empowerment: A critical assessment of human resource strategy for hospitality operation" . Empowerment

in Organizations, 2(3)25-38.

40- Locke, E.A.(1969). "What is job satisfaction"? Organizational Behavior and human Performance,4,309-336.

41- Long,R.F,(1996). "Empowerment-a management style for the millennium"? Empowerment in Organizations, 4(3),5-15.

42- Malone, T.W.(1997). "Is empowerment just a fad? Control, decision making, and IT Sloan Management Review", 38(2),23-29.

43- Matthews. R.A., Diaz, W.M., & Cole ,S.G.(2003). "The Organizational empowerment scale. Personnel Review" , 32(3),297-318.

44- Mowday, R.T.,Steers, R.M.,& Porter, L.W.(1982). "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover" : New york: Academic Press.

45- Muller,C.C.(1997). "Redefining value: The hamburger price war". The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 38(3), 62-73.

46- Nixon, B.(1994). "Developing an empowering culture in organization". Empowerment in Organizations, 2(1), 14-24.

47- Olsen, M.(1996). "Into the new millennium: A white paper on the global hospitality Industry". International Hotel Association, Paris.

48- Patterson, M., Warr,P.,& West, M. (2004). "Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level". Journal of occupational and Organizational Psychology, 77, 193-216.

49- Porter, L.W., Lawler, E.E.(1968)."Managerial Attitude and Performance". Homewood. IL: Dorsey Press.

50-Rayton, B.A.(2006)."Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment": An application of the bivariate probit model. International journal of Human Resource Management, 17(1), 139-154.

51- Riley, M. (2005). "Food and beverage management": A review of change. International journal of Contemporary Hospitality Management, 17(1), 88-93.

52- Rotter, J.B.(1966). "Generalized expectancies for internal versus external control of Reinforcement". Psychological Monographs, 80(1).

53- Schneider, B.(1985). "Organizational behavior". Annual Review of psychology. 36,573-611.

54- Schneider, B., White, S.S., & Paul, M.C(1998). "Linking service climate and customer perceptions of service quality": Test of a causal model. Journal of Applied Psychology, 83(2), 150-163.

55- Schwab, D.P(1980)."Construct validity in organizational behavior". Research in Organizational Behavior, 2, 3-43.

56- Silva, P.(2006). "Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and Commitment". International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18(4),317-328.

57- Smith, K., Gregory, S.R., & Cannon, D.(1996). "Becoming an employer of choice: Assessing commitment in the hospitality workplace", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 8(6), 3-9.

58- Staw, B.M., Bell, N.E.,& Clausen, J.A (1986). "The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test" .Administrative Science Quarterly, 31,56-77.

59- Staw, B.M.& Cohen-Charash, Y. (2005). "The dispositional to job satisfaction: more than a mirage, but not yet an oasis". Journal of Organizational Behavior, 26, 59-78.

60- Staw, B.M .,& Ross, J. (1985). "Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes". Journal of Applied Psychology, 70 (3),469-480.

61- Taylor, C.W. (2004). "The relationship between core self-evaluations and job Satisfaction": Finding the mediating variables (Doctoral dissertation, The University of Alabama, (2004). Dissertation Abstractions International-B, 65, 2134.

62- Taylor, D., & Tashakkori, A. (1995). "Decision participation and school climate as predictors of job satisfaction and teachers' sense of efficacy". Journal of Experimental Education, 36,217-230.

63- Tracey, J.B., & Tews M.J.(2004)"An empirical investigation of the relationships among climate, capabilities, and unit performance". Journal of Hospitality & Tourism Research, 28, 298-312.

64- Tylor, E.B.(1887). "Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy , Religion, Art, and Custom". New York, NY: Henry Holt.

65- Vilares, M.J. & Coelho, P.S. (2003). "The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model". European journal of Marketing, 37(11/12),P.1703-1772.

66- Wilkinson, A.(1998). "Empowerment: Theory and practice". Personnel Review, 27(1),40-56.

67- Wong,K.(2004)."Industry-specific and general environmental factors impacting on hotel employment". International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16 (4/5),287-293.

مواقع الانترنت

7- **http://www.japm.com/pharma,shtm.**

8- **http://www.blurtit.com/9398672html**

9- **The free dictionary**

http://enshyclopedia2.freedictionary.com/best+practices.

10- **www.apqc.org**

11- **www.jobsatisfaction.com**

12- **www.HRM.org**

13- **http://.qse.com**

الملاحق

إستبانة الدراسة

الأخت الفاضلة ... الأخ الفاضل ... تحية طيبة وبعد،،،

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة يجريها الباحث بعنوان "دور التقييم الذاتي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في شركات الطيران الأردنية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال وبإشراف الأستاذ الدكتور محمد الطراونة؛ وبما أن وحدة الدراسة قد انحصرت بفئة الإداريين في مستوى الإدارة الوسطى، فقد تم اختياركم ضمن هذه الوحدة.

لذا أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بالقدر الممكن من الدقة والموضوعية. وإذ أشكر لكم تعاونكم فإنني أؤكد لكم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث : عادل محمود الصقور

هاتف: 0777405208

إستبانة حول: دور التقييم الذاتي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في شركات الطيران الأردنية

الجزء الأول – بيانات عامة:

يرجى وضع إشارة (×) في الخانة التي تنطبق عليك:

1- **الجنس** : ☐ ذكر ☐ أنثى.

2- **العمر** : ☐ أقل من 25سنة ☐25 -45 سنة ☐ 45- فأكثر

3- **المؤهل العلمي** : ☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم متوسط
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- **نوع الوظيفة** : ☐وظيفة إشرافية ☐ وظيفة غير إشرافية

5- **الراتب أو الأجر الشهري**: ☐ أقل من 400 دينار
☐ 400 – 800 دينار ☐ 800 دينار – فأكثر

6- **مدة الخبرة الإجمالية في الشركة الحالية:**
☐ أقل من 5 سنوات ☐5 – 15 سنوات
☐15-25 سنة ☐ 25 سنة فأكثر

الجزء الثاني – فقرات الاستبانة:

يرجى وضع (×) أو (√) وفق تقييمك الشخصي لكل فقرة من الفقرات التالية في الشركة التي تعمل فيها:

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
التقييم الذاتي المركزي:						
* **إحترام الذات**						
1	أمتلك القدرة على القيام بواجبات ومسؤوليات وظيفتي على أكمل وجه.					
2	أستطيع القيام بأعباء وواجبات اضافية خلال وقت الدوام الرسمي.					
3	لدي القدرة على التعلم من المواقف التي تواجهني أثناء العمل.					
4	يمكنني تفسير المشكلات التي أتعرض لها أثناء العمل والتصرف بشكل ملائم.					
* **الكفاءة الذاتية**						
5	امتلك المعلومات اللازمة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفتي.					
6	أمتلك خبرة كافية في المجال الذي أعمل فيه.					
7	لا احتاج إلى مساعدة لانجاز مهام وواجبات وظيفتي اليومية					
8	استطيع العمل بشكل جيد ضمن فرق العمل.					
* **الحالة العصبية**						
9	تتسم ردود فعلي تجاه المواقف التي اتعرض لها أثناء العمل بالعقلانية.					
10	يمكنني السيطرة على مشاعري والتقليل من تأثيرها على عملي.					
11	استطيع تحمل ضغوط العمل.					
12	لا تؤثر الخلافات الشخصية مع زملائي على سير العمل.					

* السيطرة الذاتية						
13	أدير وقتي أثناء الدوام بصورة جيدة.					
14	استطيع التعامل مع المستجدات في بيئة العمل بمرونة.					
15	أعمل بشكل جيد دون وجود رقابة خارجية على عملي.					
16	أقوم بتبليغ رؤسائي عن الأخطاء التي ارتكبها حتى في حال عدم اكتشافهم لها.					
الرضا الوظيفي						
17	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي وخبراتي.					
18	يعاملني رؤسائي بموضوعية وعدالة.					
19	يشجعني رؤسائي لتقديم أفكار جديدة وتطبيقها.					
20	توفر لي الوظيفة التي أعمل بها فرص النمو والتطور الوظيفي.					
21	توفر لي وظيفتي مكانة اجتماعية مرضية.					
22	تتسم علاقات العمل الرسمية بالإيجابية.					
23	توفر لي وظيفتي فرصة العمل مع فريق عمل لديه انتماءات مهنية واضحة.					
24	أشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي.					
المناخ التنظيمي						
* التمكين						
25	يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بواجبات وظيفتي.					
26	يفوضني رئيسي بالصلاحيات اللازمة لمعالجة المشكلات التي تواجهني.					
27	تتاح لي الفرصة لعرض اقتراحاتي ووجهات نظري في حل مشكلات العمل.					
28	يثق رؤسائي في العمل في قدراتي ومهاراتي لإنجاز واجباتي الوظيفية.					

					*** الإنتماء التنظيمي**	
					لدي ولاء تجاه الشركة التي أعمل فيها .	29
					أشعر بالرضا والتقدير ذاتياً في مكان عملي.	30
					أشعر بالفخر لعملي في الشركة الحالية.	31
					أشعر أني متعلق بالشركة ومرتبط فيها ذاتياً.	32

* هل لديك أي معلومات أو ملاحظات إضافية:

-- ------------------------------------

قائمة المحكمين

الرقم	الاســــــــــــــم
1-	سعادة الأستاذ الدكتور محمد الطراونة
2-	معالي الأستاذ الدكتورخالد أمين عبدالله.
3-	عطوفة الأستاذ الدكتور عبد الخبرابشة.
4-	الأستاذ الدكتور زكي الصراف.
5-	الأستاذ الدكتور محمد الصمادي